

## Tilburg University

### Beeldenstorm

Witvliet, L.

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Witvliet, L. (2005). *Beeldenstorm: Een (re)constructie van de interim manager*. Dutch University Press.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LEO WITVLIET

# *Beeldenstorm*

Een (re)constructie van de interim manager





Beeldenstorm



# ***Beeldenstorm***

***Een (re)constructie van de interim manager***

## **PROEFSCHRIFT**

ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit van Tilburg op gezag van rector magnificus, prof.dr. F.A. van der Duyn Schouten, in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door het college van promoties aangewezen commissie in de aula van de Universiteit op maandag 27 juni 2005 om 16.15 uur

door

LEO WITVLIET

geboren op 9 december 1949 te Zwolle

PROMOTOR:  
Prof. A. de Ruijter

COPROMOTOR:  
Dr. P. Grinwis

© L. Witvliet, 2005

Vormgeving: PuntSpatie, Amsterdam  
DTP: HAVEKA BV | *de grafische partner*  
Alblasserdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever:

DUTCH UNIVERSITY PRESS  
Bloemgracht 82hs  
1015 TM Amsterdam, The Netherlands  
Telefoon: + 31 (0) 20 625 54 29  
Fax: + 31 (0) 20 620 30 95  
E-mail: [info@dup.nl](mailto:info@dup.nl)  
[www.dup.nl](http://www.dup.nl)



*Dutch University Press in association  
with Purdue University Press, West Lafayette,  
Ind. U.S.A & Rozenberg Publishers,  
The Netherlands*

ISBN 90 3619 352 4  
NUR 740

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>		<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b><i>Terreinverkenning en vraagstelling</i></b>	<b>13</b>
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b><i>De context van de interim manager</i></b>	<b>15</b>
2.1	De organisatie van het veld	15
2.2	Eenheid en verscheidenheid	23
2.3	De interim manager: insider en outsider	25
2.4	De globale context	32
2.5	De probleem context	37
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b><i>Het zelfbeeld: primitives, kernrollen en competenties</i></b>	<b>47</b>
3.1	Primitives	51
3.2	Kernrollen	59
3.3	Competenties	66
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b><i>Persoonlijkheidskenmerken en competenties</i></b>	<b>77</b>
4.1	De betekenis van factoren en facetten	81
4.2	Gebruik Workplace Big Five in de praktijk	89
4.3	Persoonlijkheidskenmerken onderzoekspopulatie	92
4.4	Verdichting van de waarneming	104
4.5	Vergelijkingen	112
4.6	Competenties van de onderzoekspopulatie	118
4.7	Verdere verdichting van de waarneming	125
4.8	Samenvatting persoonskenmerken en competenties	127
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b><i>Slotbeschouwing</i></b>	<b>131</b>

<i>Samenvatting</i>	141
<i>Summary</i>	145
<i>Bijlagen</i>	149
<i>Geraadpleegde literatuur</i>	157
<i>Curriculum Vitae</i>	161

## Woord vooraf

Na een groot aantal jaren werkzaam te zijn geweest als politie-officier en daarna als algemeen directeur van de Nederlandse Federatie van Reclasseringsinstellingen, ben ik ongeveer twaalf jaar geleden verzeild geraakt in het organisatie-advieswerk en interim management. Naast het uitvoeren van eigen opdrachten, heb ik leiding mogen geven aan het interim-managementbureau van Ernst & Young, tegenwoordig Resources Global Professionals.

Ik heb dit ervaren als een plezierige internationale werkomgeving, waarin veel aandacht besteed werd aan de ontwikkeling van het 'vak'. Belangrijk voor mij hierbij is dat succes in dit soort werk alleen behaald kan worden, als de mens centraal wordt gesteld. De mens beschouw ik als een creatief wezen, dat zijn verantwoordelijkheid wil nemen en dat onderdeel wil uitmaken van een groter geheel, maar dat ook ruimte nodig heeft om tot ontplooiing te komen. Dit zonder naïef te worden of de ogen te sluiten voor andere realiteiten.

Mijn werkomgeving was er ook een waarin het concept van de radiocommercial de Managers Blues zich kon ontwikkelen. Managers Blues als rustpunt, om een beetje de waan van de dag te relativiseren, begrip op te brengen voor mystificaties die het vak van manager net iets verheffen boven het aardse, maar met een knipoog en zelfspot. Niet hoog verheven, maar nuchter en aan de grond. Dit is een boodschap die nog steeds herkend wordt. *'Een boodschap die de buik raakt'*, stond in een juryverslag.

Binnen deze omgeving was innovatie een 'must'. Innovatie gericht op de ontwikkeling van het product en op vraagstukken van toekomstverkenning en strategie-ontwikkeling, zowel voor onszelf als voor klanten. Interim management zonder de uitdaging van een toekomstperspectief is een lege huls. Je moet er steeds naar op zoek gaan.

Diverse programma's zijn uitgevoerd. Twee van deze programma's waar ik zelf zeer nauw bij betrokken ben geweest zal ik hier uitdiepen, omdat deze projecten een bron zijn die tot deze studie naar de persoon van de interim manager hebben geleid.

## 8 Beeldenstorm

Het eerste project heette Future Vectory's. In dit project werden toekomstige ontwikkelingen en richtingen bestudeerd, in een omgeving die klinkt als een industriële werkplaats. Een dertigtal bijeenkomsten zijn onder deze vlag georganiseerd, ondersteund door Business Global Network. De gehanteerde werkwijze was gebaseerd op de scenario-planningsmethodiek van Shell, waaraan wetenschappers, vakdeskundigen en beleidsmakers deelnamen, maar waarbij verplicht ook altijd mensen deelnamen, die niet uit de te bespreken discipline kwamen. Deze buitenstaanders waren in menige bijeenkomst degenen die de conclusie van de bijeenkomst scherper konden trekken dan de ingewijden. Zij kunnen nog dingen zien en horen waarvoor de vakman inmiddels doof of blind geworden is.

Naast vraagstukken als de ontwikkelingen binnen het onderwijs, de gezondheidszorg, de positie van directeurs binnen bedrijven, de invoering van het Angelsaksische besturingsmodel in bedrijven, de ontwikkelingen in de wereld van de reclamebureaus en de toekomst van de media (een Vectory waaraan meer dan vijftig (hoofd-)redacteurs deelnamen), is veel aandacht besteed aan de verwachtingen die er zijn met betrekking tot interim management binnen bedrijven. Een aantal publicaties is hieruit voortgekomen.

Wat iedereen eigenlijk wel weet, maar wat toch in elke studie weer aan de orde kwam, is dat de omgeving, verdeeld in een niet beïnvloedbaar deel (ook wel de contextuele omgeving genoemd) en een wel beïnvloedbare omgeving (de contractuele omgeving), steeds complexer wordt en dat analyses geen sluitende antwoorden meer geven. Dat er eerder in de woorden van Herman van Gunsteren, in zijn boek *De Ongekende Samenleving* (DOS), er zich steeds een veelheid aan oplossingen aandient en dat daartussen steeds gekozen moet worden. Keuzes waarvan de consequenties vaak niet te overzien zijn en waarvoor één persoon niet meer verantwoordelijk gehouden mag worden. Voor interim management betekent dit bijvoorbeeld, dat de sturing van een opdracht gedaan moet worden in een nauw samenspel tussen interim manager, schaduwwmanager, opdrachtgever en organisatie. Een makkelijke constatering die echter in de praktijk moeilijk te implementeren viel. De meeste interim managers reageerden hierop terughoudend. Dit was één van de dingen waarover ik verbaasd ben geraakt en die geleid hebben tot mijn onderzoek naar de persoon van de interim manager.

Het andere project is gestart onder de ambitieuze naam 'Kwaliteitsborging, Kenniscreatie en Kennisexploitatie', het zogenaamde KKK-project.

De kernvraag van dit project was: wat doen interim managers eigenlijk? Is er een vast patroon te herkennen en welke betekenis moet je hieraan toekennen?

Om eerlijk te zijn, achter deze vraag ging eigenlijk een stukje verbazing, ergernis en onmacht schuil. Verbazing omdat in alle gesprekken met interim managers,



steeds maar weer gezegd werd, dat de contexten van de opdrachten zo verschillend zijn en de oplossing steeds weer een maatwerktraject is, dat er geen algemene condities uit af te leiden zouden zijn. Er bestaat geen 'bovencontextuele werkelijkheid' in de ogen van interim managers. Verbazing, maar ook ergernis dat een groep interim managers een beeld in de media creëert van de 'superoplossers'. Een parodie op het geweldige boekje van Watzlawick, getiteld *Superoplossingen*. Om met de woorden van mijn promotor Arie de Ruijter te spreken: "hoe mensen kunnen lijden aan hun eigen oplossingen".

De onmacht school in mijn onvermogen, als directeur van een bureau voor interim management, om een gefundeerd antwoord te geven op de volgende vraag van een journalist. *"U doet meer dan duizend opdrachten per jaar, dus kunt u een beeld schetsen van de problemen waarmee bedrijven te maken hebben en waarom ze daarvoor interim management inzetten?"*

Binnen het KKK-project is bewust gekozen voor een onderzoeksmethode die gebaseerd is op de klinische traditie binnen de wetenschapsbeoefening. De kern van deze benadering is het steeds maar weer teruggaan naar de waargenomen werkelijkheid en feiten zoals deze zich laten zien, en deze feiten vervolgens interpreteren. Daar waar theoretische kennis past in deze interpretatie wordt zij gebruikt ter ondersteuning van de interpretatie, en niet omgekeerd: het (re)construeren van de werkelijkheid zodat zij past in een gewenst theoretisch kader.

Een kernteam werd samengesteld waaraan de eis gesteld werd, dat de samenstelling moet garanderen dat er inzichten kunnen ontstaan die vanuit verschillende invalshoeken gevoed worden. Maar ook werd de afspraak gemaakt dat verschillen van inzicht juist bronnen van inspiratie kunnen zijn indien je ze laat bestaan en dat overbruggen geen doel hoeft te zijn.

Met de aanwezigheid van Arie de Ruijter, Joop Ramondt, Piet Grinwis en Jos van Wijgerden, ondersteund door Inge Deijns-Ringes, als leden van het kernteam, zijn wij in deze afspraken geslaagd. Rondom dit kernteam hebben wij een groep van interim en account managers gevormd, die bereid waren de terugkoppeling van resultaten te voorzien van hun commentaar. Daarnaast is er een grote groep van interim managers bereid gevonden om mee te werken aan het onderzoek. Soms betekende dat, dat zij hun verhaal meerdere keren moesten vertellen aan de onderzoekers, omdat de onderzoekers iets niet begrepen of dat de gesprekken met andere betrokkenen in een casus, herinterpretatie noodzakelijk maakten.

Als één van de resultaten van ons onderzoek beschouwen wij de bijdrage die wij hebben kunnen leveren aan het door Joop Ramondt geschreven boek *De Manager en zijn Tweelingbroer*.

Het bleek dat er een antwoord gegeven kon worden op de vraag of er een bovencontextuele werkelijkheid is. Ja, deze is er.

In (bijna) alle opdrachten hebben interim managers te maken met het verschijnsel 'stilte', waarmee bedoeld wordt dat dingen om de één of andere reden niet meer gezegd (mogen) worden, maar er wel toe doen. Er bestaan onduidelijkheden in de verantwoordelijkheidsverdeling en problemen bij het gebruik van legitieme machtsmiddelen door managers.

Een geheel andere waarneming is dat de interim managers zichzelf alle succes in de opdrachten toeschrijven en de bijdrage van de omgeving marginaliseren. Het gaat hier om de steeds weer terugkerende discussie over de noodzaak om een formele machtspositie te hebben, zodat er een oplossing gerealiseerd kan worden die binnen het bereik ligt van de interim manager. Ook werd geconstateerd dat interim managers willen functioneren als expert en veel minder als begeleider. Er kwam ook kritiek naar voren op veel mensen, zeker op de bureaus voor interim management. Men werd verweten een slechte diagnose aan de voorkant te maken, slecht schaduwmanagement te bieden en veel geld af te romen. Aan de andere kant werd dit ook wel als prettig ervaren door de interim managers, want de macht om te definiëren wat het probleem is, moet wel in de hand van de interim manager blijven.

Op grond van deze waarnemingen ben ik mijn onderzoek gaan richten op de persoon van de interim manager. Er bestaat een veelheid aan studies en literatuur over de interacties tussen de verschillende partijen tijdens een interim-managementopdracht. Naar de beweegredenen en de achtergronden van de individuele spelers is echter nauwelijks onderzoek gedaan. Om een interpretatie te kunnen geven van de werkelijkheid zoals wij deze waargenomen hebben, was het noodzakelijk meer inzicht te krijgen in de persoon van de interim manager. De kerngroep heeft mij aanzegget deze studie te doen in de vorm van een dissertatie.

Het KKK-project werd in 2004 afgerond. De komende jaren zal er echter door de deelnemers nog vaak aan gerefereerd worden. Het project leverde een rijkdom op aan halve en hele inzichten, maar vooral een hechte groep, die in de praktijk heeft ervaren dat verschillen in inzicht, beleving en beeldvorming een conditie kunnen zijn voor creativiteit, innovatie en energie. Het verschil doet er toe.

Vanuit het voorgaande ontstonden min of meer vanzelf drie kernvragen. De eerste betreft de context waarin interim managers functioneren. Zijn er enkele algemene kenmerken te destilleren uit de omstandigheden waarin een beroep op interim managers wordt gedaan? De tweede vraag raakt het terrein van de inhoud van 'het beroep'. Wat zijn naar de mening van de beroepsbeoefenaren zelf – en eventueel hun relevante omgeving – hun basisuitgangspunten, werkwijzen, rollen en competenties? De derde vraag ten slotte betreft het al dan niet aanwezig zijn van een bepaald dominant persoonlijkheidstype. Is er een persoonlijkheidsprofiel op te stellen van 'de interim manager'?



Bij het inrichten van het onderzoek heb ik mij gebaseerd op de uitgangspunten die Lakatos hanteert als hij het professionele paradigma beschrijft. Het gaat hierbij om de hiërarchie en gelaagdheid tussen negatieve en positieve heuristiek en feitelijk gedrag. Daarnaast heb ik mij gebaseerd op de uitgangspunten van Giddens, die de stratificatie beschrijft tussen drie bewustzijnslagen bij de mens.

Tussen het moment waarop je zegt: ik ga het onderzoek doen, en het moment waarop het af is, ligt een periode van meerdere jaren. Wat er ook ligt, is de onmetelijke steun van heel veel mensen. In de eerste plaats van mijn vrouw en kinderen. Eerst was ik nooit thuis en nu ik thuis ben, sluit ik me op. Geen onvertogen woord, maar het moet wel eindig zijn.

Veel dank ben ik verschuldigd aan mijn promotor Arie de Ruijter, die mij met zeer veel inzet begeleid heeft en mij steeds weer op het goede spoor heeft gezet. Hij is een persoon die energie geeft en dat is een bijzondere kwaliteit. Heel erg blij ben ik met het feit dat Piet Grinwis co-promotor mag zijn. Hij is de enige man die ik ken die echt kan luisteren en weet wat empathie betekent. Hij is ook degene die mij geleerd heeft dat inzicht verplicht en wel onmiddellijk; soms zou je liever een inzicht over willen slaan. Ik wil Joop Ramondt bedanken, een wetenschapper in hart en nieren, op wie ik nooit tevergeefs een beroep heb gedaan om mee te denken, ook als ik weer wat woorden op papier had gezet. Zonder aanzien des persoons leverde hij commentaar. Mijn vriend en collega Jos van Wijgerden ben ik veel dank verschuldigd voor zijn unieke gave om binnen enkele uren na een gesprek de essentie daarvan samengevat te hebben in modellen, tekeningen en schema's. Een adviseur in hart en nieren en iemand die altijd naast je gaat staan als het moeilijk wordt. Ik ben dan ook heel blij dat hij naast mij mag staan bij de verdediging van mijn proefschrift. Hij doet dit samen met Guido van den Boorn, een naam in het interim management, iemand met een uitgesproken mening over het vak: "*interim management is de-blokkeren*", maar voor mij vooral een bondgenoot en vriend. Vervolgens dank ik Lolle Schakel, principal consultant van PiMedia, die zijn kennis en die van zijn organisatie op het gebied van persoonlijkheidskenmerken en competentieontwikkeling beschikbaar heeft gesteld en bereid is geweest mijn gegevens in de PiMedia systemen door te rekenen en daar meerdere besprekingen aan gewijd heeft. Annemarie Aarnoutse is in deze fase voor mij heel belangrijk geweest, als psycholoog kon zij scherper dan ik beoordelingen maken en als ervaren testcoördinator kon zij ervaringen toevoegen vanuit de dagelijkse praktijk. Ook Inge Deijns-Ringes, die mij jaren ondersteund heeft met de organisatie van mijn werk en menige tekst leesbaar heeft gemaakt, wil ik bedanken en Sabrina Santamaria Figueira die het werk van Inge de laatste maanden heeft overgenomen, zodat Inge tijd kon besteden aan haar gezin.

Ynske Gunning ben ik zeer dankbaar voor het compenseren van mijn gebreken in het hanteren van de Nederlandse taal. Een klus waar vele uren in zijn gaan zitten, steeds goedlachs en geïnspireerd gedaan. Ik bedank mijn vriend en vormgever Onno

Cosijn, die de wijze waarop ik denk over organisaties heel treffend heeft gevisualiseerd op de omslag van dit boek. Dank ben ik verschuldigd aan Janna en haar team in Maarssen. Zij zijn de echte 'facilitators' en aldus de *conditio sine qua non*, iets waar maar al te makkelijk overheen gestapt wordt.

Tot slot bedank ik de interim managers en mijn collega's die bereid zijn geweest frank en vrij antwoord te geven op mijn vragen, de nodige kritiek hebben gegeven en mij steeds maar vragen bleven stellen.

# Hoofdstuk 1

## *Terreinverkenning en vraagstelling*

De interim manager doet zijn naam eer aan. Hij lijkt een tijdelijk, voortdurend veranderend fenomeen. Eind jaren zeventig van de twintigste eeuw is de interim manager in ons blikveld verschenen, voornamelijk als crisismanager. Thans, zo'n vijftien-twintig jaar later, komen wij hem tegen op allerlei posities (van top- tot middenmanagement) en in vele gedaanten. Dit maakt de interim manager moeilijk grijpbaar, ook al is er in deze periode sprake van enige institutionalisering en certificering. Een ontwikkeling die nadrukkelijk gesteund wordt door een voorhoede die professionalisering van het beroep een warm hart toedraagt en die met scepsis wordt gadegeslagen door een peloton van interim managers, die vooral gefascineerd zijn door de manier waarop zijzelf het beroep gestalte geven. Zo is in 1986 door een paar bureaus en individuen de Raad voor Interim Management (RIM) opgericht en enkele jaren later de Orde van Register Managers. Het primaire doel is de kwaliteit van interim management te bevorderen en te bewaken en zich daarmee te onderscheiden van de vele andere aanbieders van interim management.

Parallel aan deze initiatieven verschijnen er meer en meer vakpublicaties waarin aandacht wordt geschonken aan een systematische uitwerking van interim management<sup>1</sup>. Ook uit deze literatuur valt af te leiden dat de interim manager zich niet gemakkelijk in één beeld laat vangen. Er is veel variatie in contexten, in problemen en in kenmerken van interim managers zelf.

In dit verband rijzen min of meer vanzelf een drietal vragen. De eerste betreft de context waarin interim managers functioneren. Zijn er enkele algemene kenmerken te destilleren uit de omstandigheden waarin een beroep op interim managers wordt gedaan? De tweede vraag raakt het terrein van de inhoud van 'het beroep'. Wat zijn naar de mening van de beroepsbeoefenaren zelf – en eventueel hun relevante omge-

---

1. Te denken valt o.m. aan G.M. Wichard (1994), E.J. Th. Van Hout (2001), T. Geerdink & A. ten Koppel (1994), F.Boersma (1995), J. Ramondt (2004), E. van Hout, G. Smid & Y. Burgers (red.) (2004).



ving – hun basisuitgangspunten, werkwijzen, rollen en competenties? De derde vraag tot slot betreft het al dan niet aanwezig zijn van een bepaald dominant persoonlijkheidstype. Is er een persoonlijkheidsprofiel op te stellen van ‘de interim manager’? Deze drie vragen staan centraal in mijn onderzoek.

In mijn behandeling van deze drie onderling verbonden vragen concentreer ik mij op de persoon van de interim manager. Ik wil hierbij de oppervlakkigheid doorbreken, een oppervlakkigheid waarin de analyse veelal blijft steken in het heldenverhaal: de interim manager als sterke man. Dit moge blijken uit de volgende omschrijving die ik ergens tegen kwam.

*“De interim manager is een overlever van vele oorlogen. Hij heeft in de praktijk geleerd te leven op de rand van de chaos. Het nastreven van zekerheden heeft hem geconfronteerd met de ontvucherende conclusie dat die zekerheid een illusie is. Het leren omgaan met onzekerheid heeft bij hem geresulteerd in een volwassen stressbestendigheid, een groot relativiseringsvermogen en een continue interesse om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Inherent hieraan is de permanente behoefte aan en zorg voor bijscholing om de opgedane ervaringen te consolideren, in begrippen hanteerbaar te maken. Hij is de vleesgeworden ‘reflective practitioner’. Deze kunde en kunst kan hij slechts in het echte leven opbouwen omdat onzekerheid per definitie niet contextvrij kan worden geleerd, noch ontgaan kan worden van levensechte emoties. Hierdoor zijn ervaring en leeftijd belangrijke voorwaarden voor succesvol opereren. Een interim manager heeft de ambitie de eigen grenzen te verleggen. Door zijn wil om op eigen kracht tot zelfontplooiing te komen, zijn in de loop van de tijd meerdere en uiteenlopende hindernissen genomen. De vele krassen op zijn ziel die hiervan het resultaat zijn monden uit in wijsheid en (intellectuele) bescheidenheid. Elke opdracht is weer vanaf nul beginnen. De interim manager is als een toerist in een vreemd land. Zijn instelling wordt gekenmerkt door verwondering en het zoeken naar de impliciete betekenis van wat hij ziet, door het uitsel van zijn oordeel (hij is buitenstaander en wil dat ook blijven) en door zijn tijdelijkheid. De interim manager bezit een hermeneutische instelling: een houding van begrijpen van het ‘andere’, het vreemde. Van hieruit komt hij tot een werkelijk doordenken van het andere. Het plaatsen van de ‘problematiek’ van een organisatie in een bredere context en het aanvoelen van het juiste momentum, vragen inzichten die stoelen op door de interim manager zelf doorleefde ervaringen. Hiertoe is het vervullen van meerdere rollen op de daartoe geëigende momenten van doorslaggevend belang. Hij heeft geen standaard oplossing in de aanbieding; samen met de opdrachtgever en de organisatie(leden) brengt hij de echte problematiek in kaart en ‘ongemerkt’ komt men zo tot een verruiming van de context. Dit is een interactief en iteratief proces dat de verschillende lagen en eenheden van de organisatie omvat. In het oog springende kenmerken in deze ideaaltypische (re)constructie zijn individualisme, ondernemerschap en situationeel leiderschap inclusief de daarbij behorende omgevingsgevoeligheid”.*

In lijn hiermee ziet men dan ook in vele brochures en ander promotiemateriaal afkomstig uit de branche zelf, dat de interim manager wordt getypeerd als iemand (a) die deskundig is op het vakgebied, (b) die overgekwalificeerd is voor het feitelijke probleem, (c) die creatief is in het vinden van oplossingen, (d) die integer en discreet is, (e) die uitstraling en natuurlijk overwicht heeft, (f) die energiek is en doorzettingsvermogen heeft, (g) die prestatievermogen paart aan een hoog werktempo, (h) die communicatief is en goed met mensen om kan gaan, (i) die gemakkelijk contacten legt, (j) die een teambuilder, motivator en procesbegeleider tegelijkertijd is, (k) die beschikt over gevarieerde managementstijlen, (l) die in verschillende organisatieculturen goed kan functioneren, (m) die een goed diagnostisch en analytisch vermogen heeft, (n) die besluit- en slagvaardig is, (o) die onder grote druk kan werken vanwege stressbestendigheid, (p) die onafhankelijk is en zichzelf overbodig maakt.<sup>2</sup>

Tot zover deze 'typering', die overigens meer van een idealisering dan van een beschrijving weg heeft. Niet voor niets is het rolmodel binnen dit sterke mannenparadigma Robinson Crusoe. Crusoe is het prototype van de (self-made) man die zijn eigen wereld schept, al dan niet uit brokstukken van een vroegere orde zoals een ontregeld of zieltogend bedrijf.

Net zoals Robinson Crusoe is de interim manager de enige held in zijn eigen verhaal. Hij is de spil waaromheen activiteiten worden ontplooid. De situatie wordt dan ook vanuit die spilpositie geanalyseerd: het gaat om zijn successen, zijn ingrepen, zijn problemen. De rode draad in de handel en wandel van de interim manager is, dat hij de kern van het interim management als systeem is. Bureaus en schaduwmanagers moeten dienend zijn maar blijken in de beleving van de interim manager vaak lastpakken die, in plaats van meerwaarde te produceren, deze afromen. Hij onderhoudt vanuit zijn 'zelfbesef' ook een gespannen relatie met zijn opdrachtgever. Hij koestert ambivalente gevoelens jegens hem: de opdrachtgever is veelal onderdeel van het probleem, wegens al dan niet terecht vermeende incompetentie. Als zodanig is hij een sta-in-de-weg, maar hij is tegelijkertijd zijn financier. Hierdoor voelt de interim manager zich beperkt in zijn actieradius en in het aandragen van echte oplossingen. Het gevolg is dat er meermalen sprake is van het klaren van de klus en niet van het uitvoeren van de opdracht, te weten het oplossen van het onderliggende probleem<sup>3</sup>.

Uit de ideaaltypische beschrijving komt ook het beeld naar voren dat de interim manager over formidabele psychische eigenschappen beschikt zoals besluitvaardigheid, doortastendheid, onverschrokkenheid, moed, alsmede analyserende en syn-

---

2. Eerlijkheidshalve moet ik hier wel aan toevoegen dat de bureaus erkennen dat geen enkele manager volledig aan dit profiel voldoet.

3. De interim manager en zijn opdrachtgever zijn vaak verenigd in een 'conspiracy of silence', wat beiden beseffen zonder het tegen elkaar uit te spreken. Zij sluiten vooraf of tijdens de opdracht een impliciet contract.



thetiserende vermogens. Hij beroemt zich ook wel op zijn flexibiliteit en empathische kwaliteiten, ook daar waar deze niet blijken uit zijn aanpak: meestal start hij vanuit zichzelf, blijft hij bij zichzelf en geeft hij slechts een schematisch fragmentarisch beeld van de context(en) waarin hij opereert<sup>4</sup>.

De grote vraag natuurlijk is of dit ideaaltype zelfs maar bij benadering in de empirie terug te vinden is. Dat is de opdracht die ik mij in deze studie heb gesteld en die ik aan de hand van de hierboven geformuleerde drie vragen structureer.

Eerst behandel ik – in hoofdstuk 2 – de context van de interim manager. Aan de hand van mijn ‘analyse’ van de context ga ik nader in op het door mij gehanteerde perspectief. Dit vormt de opmaat voor de volgende hoofdstukken. Ik begin met de constructie van het zelfbeeld van de interim manager aan de hand van basisuitgangspunten, rolrepertoire en kerncompetenties (hoofdstuk 3). Vervolgens stel ik het persoonlijkheidsprofiel en een competentiemodel van de interim manager aan de orde (hoofdstuk 4). Ik eindig met een slotbeschouwing en een schets van in vervolgonderzoek uit te werken deelonderwerpen (hoofdstuk 5).

Deze ‘kartering’ van context, zelfbeeld en persoonlijkheidsprofiel is verricht aan de hand van verschillende bronnen. Ik heb hierbij gebruik gemaakt van verschillende technieken van dataverzameling en data-analyse. Ik heb interviews afgenomen, databases onderzocht, literatuur doorgenomen, scores op persoonlijkheidstesten geanalyseerd, brainstormsessies georganiseerd en focusgroepen gevormd. Mijn analyse van de context is vooral gebaseerd op literatuurstudie, reflectie op de eigen jarenlange praktijk, en discussies met een kerngroep van zeer ervaren interim managers. Voor wat betreft het zelfbeeld heb ik gepoogd aan de hand van verslagen van concrete casuïstiek en open interviews inzicht te krijgen in het geheel van uitgangspunten, attitudes en werkwijzen om hierin een algemeen aanvaarde, gemeenschappelijke kern te ontdekken. Ik heb weinig concrete stimuli aangeboden in de vorm van een vast schema van gestructureerde vragen met gesloten antwoordcategorieën. Ik heb de interim managers zelf hun ‘verhaal’ laten vertellen. Zij konden – aan de hand

---

4. Dit model of profiel (uitvoeriger beschreven in Barth 1963) vertoont grote gelijkenis met Schumpeters portret van de ondernemer: een dominerende persoon, vitaal, krachtig, stoutmoedig, graag bereid de heersende opinie te trotseren waar nodig, een persoon die zich weinig gelegen laat liggen aan wat gewoonte of traditie (in een organisatie) voorschrijven, een persoon die in de eerste (en laatste) plaats op zichzelf vertrouwt.

Een alternatief hierop dat ook te beluisteren valt in de verhalen van de interim managers, is Machiavelli's vorst. Deze persoon is niet zozeer krachtiger als wel vooral slimmer (c.q. sluw) en behendiger bij het uitvoeren van manoeuvres; leiding neemt bij hem vooral de gedaante aan van verleiding of erger nog misleiding. Kenmerken van dit profiel zijn met name cynisme, instrumentalisme, pragmatisme, sluwheid en zakelijkheid. Overigens was het Machiavelli zelf die heeft opgemerkt dat een succesvol leider zowel sterk als sluw moet zijn: "In the Prince the leader must be willing to be both a Fox (shrewd) and a Lion (strong)".

van een algemeen kader voor vraagstelling, ontleend aan de casussen – in eigen woorden en met eigen accenten en interpretaties hun overwegingen en uitgangspunten voor het voetlicht brengen. Hun ‘verhalen’ heb ik vervolgens onderworpen aan een vergelijkende analyse in mijn speurtocht naar een onderliggend grondpatroon. Bij deze constructie van het zelfbeeld, waarin met andere woorden de visie van de onderzochten in het centrum staat, heb ik mij veel moeite getroost een veilige setting te scheppen waarin volwassenheid, ervaring, status en gezag als basis voor openheid belangrijke dimensies zijn. Zoals hierboven beargumenteerd ben ik hierbij niet encyclopedisch maar bovenal exemplarisch te werk gegaan. Ervaren interim managers, schaduwmanagers en opdrachtgevers zijn in hun capaciteit als ‘reflective practitioners’ bevraagd. De reflective practitioners in hun respectieve rollen en functies (als interim manager, als schaduwmanager of als opdrachtgever) hebben hun eigen jargon, hun eigen prioriteiten, hun eigen definities van de werkelijkheid ontvouwd, zij hebben hun eigen ‘sense-making’ gepresenteerd, uiteraard en onvermijdelijk in samenwerking met die van de onderzoeker. Als onderzoeker heb ik een eigen perspectief en een eigen belichting gehanteerd<sup>5</sup>.

Ik ben mij ervan bewust in het vastleggen van beelden slechts door een kier naar de werkelijkheid te kijken. Ik neem gewild of ongewild, bewust of onbewust, altijd een bepaald perspectief in: ik kijk vanuit een bepaalde hoek. Ik kijk bovendien vanuit die hoek met een bepaalde lens. Die lens heeft bepaalde eigenschappen waardoor bijvoorbeeld niet het gehele kleurenspectrum in beeld gebracht kan worden. Hetgeen ik zie door verricht onderzoek, door specifiek instrumentarium, door gekleurde kennis en ervaring van het interim management en het domein waarop het zich beweegt, is een fractie van wat er is. Ik zie slechts flarden van de werkelijkheid die ik bovendien op bepaalde wijze construeer en interpreteer. Ik plaats bepaalde zaken en activiteiten in het volle daglicht en laat andere in het duister. Als zodanig zijn de uitkomsten constructies: het resultaat van sociale interacties, gekleurd door de context.

Alle op deze wijze door mij geconstrueerde uitkomsten heb ik meerdere malen in verschillende groepen gepresenteerd. Hierbij heeft een enkele interim manager aangegeven dat hij zich niet herkent in de opgeroepen beelden of dat dit soort onderzoeksresultaten het beroep schaden en derhalve niet gepubliceerd moeten worden.

---

5. Het gaat hierbij niet primair om de subjectieve gemeenschappelijke ‘ervaring’ van betrokkenen. Van groot belang is ook de definiëring en appreciëring door de relevante en significante anderen, met name opdrachtgevers en bureaus. Hier past nog een nuancering. Mijn doel beperkt zich niet tot typering van zelf- en alterbeelden. Ik wil ook een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een vocabulaire om ‘het’ vak over te dragen. Ik wil bijdragen aan demystificatie. Ik wil zicht krijgen op ontwikkelingslogica van de gezette stappen: waarom zijn bepaalde beslissingen genomen, waarom zijn bepaalde activiteiten wel en andere niet ondernomen, is daar een patroon in te ontdekken?

In aanvulling op deze kwalitatieve methode van materiaalverzameling, heb ik voor de beantwoording van de vraag naar de persoonlijkheidskenmerken, de kwalitatief analytische insteek genomen. Aan de hand van testresultaten, afgenomen bij honderden interim managers zijn statistische analyses gemaakt. Deze verschillen in gehanteerde methodologie zijn wellicht medeverantwoordelijk voor complementariteit en contrast in uitkomsten tussen de hoofdstukken inzake zelfbeeld en persoonlijkheid.



## Hoofdstuk 2

### *De context van de interim manager*

Allereerst is het van belang de context waarin de interim manager werkt in kaart te brengen. Hoe heeft de interim manager zijn werk georganiseerd? Werkt hij alleen of maakt hij deel uit van een bureau? Hoe ziet de praktijk van alledag eruit? Is er een eenheid te vinden in de verscheidenheid aan soorten interim management? Ook moet er aandacht worden besteed aan de rol die de interim manager krijgt toebedeeld of op zich neemt. Organisaties hebben bepaalde kenmerken en dit is uiteraard van invloed. Bovendien bepaalt ook de probleemcontext hoe de interim manager functioneert. In dit hoofdstuk worden de hierboven genoemde aspecten van de interim-managementpraktijk beschreven en geanalyseerd.

#### 2.1 ORGANISATIE VAN HET VELD

De organisatie van het veld is te beschrijven in termen van de interim managers en van de bureaus voor interim management. Ik neem bewust afstand van de 'enge' opvatting van de RIM en enkele schrijvers, dat het bij interim management alleen zou gaan om opdrachten waarbij een veranderingsopdracht gecombineerd wordt met de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse operatie, het zogenaamde 'Echte Vak'<sup>6</sup>. Onderscheid maak ik wel tussen bureaus voor interim management en de zui-vere capaciteitsleveranciers, de detacheerders en uitzendbureaus, daar hier de managementcomponent ontbreekt.

---

6. De reeds gememoreerde Raad voor Interim Management heeft in het kader van de professionaliseringslag (*Stuurlui die niet aan de wal blijven staan*, 1998) gesteld dat het echte interim management drie karakteristieken heeft: (a) er is sprake van een top-managementpositie: dit wil zeggen dat de interim manager op statutair niveau of direct daaronder functioneert; (b) er zijn voldoende omvangrijke executieve verantwoordelijkheden met de daarbij behorende bevoegdheden; (c) de uitoefening van de functie is gericht op en betreft het doorvoeren van een structureel strategische verandering. Deze karakteristieken hebben later grote invloed uitgeoefend op de discussie met de instellingen voor sociale zekerheid, zoals het GAK, op de vraag of de beroepsbeoefenaar al dan niet een zelfstandig ondernemer is. Met name het beperkende van deze definitie heeft vergaande gevolgen gehad.

Er zijn mijns inziens twee typen interim managers te onderscheiden: de interim manager die als zelfstandige beroepsbeoefenaar vanuit zijn eigen 'onderneming' vorm geeft aan zijn praktijk en de interim manager die in dienst is van een onderneming. De zelfstandig gevestigde interim managers hebben veelal hun eigen netwerk en kunnen vanuit dat netwerk hun zakelijke bestaan opbouwen en onderhouden, de zogenaamde één-pitters. Onder het eigen netwerk wordt door velen ook verstaan het hebben van contacten met bureaus voor interim management. Sommige zelfstandigen hebben zich verenigd in maatschappen, zodat zij niet alleen hoeven op te trekken, maar netwerken kunnen delen en samen kunnen werken bij een opdracht indien meerdere competenties vereist zijn. Ook bestaan er minder formele structuren waarin interim managers met elkaar samenwerken. Heeft men als zelfstandig gevestigde interim manager geen eigen netwerk of wordt de acquisitiekraacht als matig of als vervelend ervaren, dan wordt gebruik gemaakt van de interim-managementbureaus. Deze bureaus verzorgen de acquisitie, sluiten het contract met de opdrachtgever, verzorgen de ondersteuning tijdens de uitvoering van de opdracht en dragen de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de opdracht. De interim manager voert namens dit bureau de opdracht uit, waarbij hij of zij een ruime discretionaire bevoegdheid heeft bij het uitvoeren van de opdracht. Het bureau houdt een marge in van de omzet van de interim manager.

Naast deze zelfstandigen zijn er interim managers die een vast dienstverband hebben met een organisatie of overeenkomsten van exclusiviteit. Dit kunnen zowel partijen zijn die zich commercieel op de markt bevinden als bureaus binnen grote organisaties.

De bureaus hebben verschillende verschijningsvormen. In de eerste plaats zijn er de maatschappen waar interim managers zich met elkaar verbinden. Bureaus die eisen dat de interim managers zich exclusief aan hen verbinden vormen een tweede groep. Een derde groep bureaus is voortgekomen uit de consultancy-bureaus. Naast advies en implementatie door eigen mensen, is er ook behoefte om te werken met interim managers. Een vierde groep is ontstaan in de omgeving van de grote accountantskantoren. De grote netwerken en de veelheid van aangeboden diensten vormden een goede voedingsbodem. Deze bureaus werkten<sup>7</sup> voornamelijk met zelfstandig gevestigde interim managers. De laatste jaren startten ook de grote uitzendbureaus in de interim-managementmarkt en is er een aantal aanbieders die internet gebruiken, de virtuele bureaus.<sup>8</sup> Tot slot zijn er de interne interim-managementbureaus, deels ontstaan uit de verschillende rationalisatieprocessen binnen overheid en bedrijven, waar men geen plaats meer had voor bepaalde managers en toch mensen nodig had om

---

7. De meeste van deze organisaties zijn inmiddels weer verzelfstandigd van de accountantsbureaus vanwege de onafhankelijkheidsregels voor accountants welke ingevoerd zijn tussen 2003 en 2005.

8. In zijn onderzoek voor de ORM komt Alexander Maas tot de volgende opsomming van organisa-

(veranderings-) processen vorm te geven en deels ontstaan uit de opvatting dat externe inhuur van adviseurs en interim managers zoveel mogelijk terug gedrongen moest worden. Een geheel nieuw fenomeen zijn de bureaus die zelf geen of in beperkte mate interim managers plaatsen, maar de inkoopfunctie van de opdrachtgever overgenomen hebben of ondersteunen.

De kleine bureaus, maatschappen van interim managers of de bureaus die werken met exclusiviteit weten voor zichzelf duidelijk wie zij wel bij de groep willen hebben en wie niet. Bijvoorbeeld een bureau dat zich hoog in de markt gepositioneerd heeft, zoekt alleen mensen die een hoge positie bij de overheid of in het bedrijfsleven hebben vervuld. Naast relevante ervaring voor opdrachten wordt het commerciële netwerk versterkt. Bij de maatschappen luistert de onderlinge harmonie tussen de maten zeer nauw en is de kwaliteit om een commerciële positie op te bouwen belangrijk. Vaak richt dit soort maatschappen zich op een specifiek aandachtsgebied of niche.

De bureaus maken gebruik van de overvloed van interim managers op de markt. Dagelijks melden deze zich om te zeggen dat ze tussen twee opdrachten inzitten (hetgeen betekent: ik heb geen opdracht) of om te vragen of zij een meer bestendige relatie kunnen aangaan met het bureau. De bureaus kunnen vrij selecteren en een eigen strategie ontwikkelen hoe zij met interim managers willen omgaan. Als een bureau iemand opneemt in zijn bestand, wordt daarbij meestal gezegd: reken niet alleen op ons, maar ga ook naar de andere bureaus om je in te schrijven. De meeste van deze bureaus hebben wel enkele getrouwen met wie een meer intensieve relatie onderhouden wordt, of kennen kerngroepen en daaromheen een brede schil van interim managers. Om deze groepen te binden worden zogenaamde bindingsbijeenkomsten georganiseerd, soms met een sociaal karakter en soms met een thema. De grote bureaus hanteren het liberale uitgangspunt van de vrije markt voor bureaus en interim managers.

Bij een meerderheid van de bureaus zijn de kwaliteitseisen en de selectie van interim managers gebaseerd op gevoel en eigen kennis en ervaring van de markt en/of het zakelijke concept dat men nastreeft. Voor zover te achterhalen maken drie bureaus gebruik van een model dat de mogelijkheid geeft expliciet eisen te stellen en deze te toetsen door middel van gesprek en ondersteunende testen<sup>9</sup>.

---

tievormen van interim management: zelfstandig opererend, zelfstandig aangesloten bij een bureau, maatschap van interim managers, bureaus met interim managers in dienst, bureaus met specifiek schaduwmanagement, bureau als onderdeel van een HRM-organisatie, interim management als deel van een uitzendorganisatie, interim management als specialistisch deel van een detacheerder, interim-management bureau als uitzendorganisatie en virtuele interim-managementbureaus.

9. De bureaus die gestart zijn met het formuleren van eisen die zij stellen aan de interim managers waarmee zij willen werken, maken gebruik van verschillende methoden en modellen, onder andere de Workplace Big Five, de PAPI-test of de theorie van Clare W.Graves over value systems.



Er zijn niet alleen verschillende typen interim management, er bestaat ook een grote verscheidenheid aan bureaus, die aan al dan niet expliciete kwaliteitseisen voldoen en elk eigen opvattingen hebben over wat (het echte) interim management wel en niet is. In de geschiedenis van de Raad voor het Interim Management (RIM) kan men de sporen van de vele tegenstellingen die ontstaan zijn terug vinden. De meeste van de oprichters van de RIM hebben de Raad inmiddels de rug toegekeerd, omdat zij vinden dat de doelstellingen van de oprichters verwanseld zijn. Hier spelen discussies over het 'echte vak' en wie wel en niet toegelaten mogen worden, de uitspraken die gedaan zijn over zelfstandigheid en ondernemerschap en de jarenlange discussie met de overheid over sociale verzekeringen, mede veroorzaakt door het gebruik van een zeer nauwe definitie van interim management<sup>10</sup>. Er is de lange en moeizame weg om een zakelijke relatie te onderhouden met de Orde van Register Managers (die in haar korte bestaan dezelfde soort discussie te verwerken heeft gehad) en de zich steeds weer herhalende strategiediscussie om een koers te vinden in de veelheid van opvattingen en ervoor te zorgen dat de leden blijven. Naast de klassieke problemen die dit soort brancheorganisaties hebben om te overleven, is hier het onderlinge wantrouwen erg groot. Dit wordt gevoed door de angst van de bureaus dat de interim managers zich via hun brancheorganisatie commercieel op de markt gaan manifesteren of dat de eisen die gesteld moeten worden aan de uitoefening van het vak niet meer gedomineerd zouden kunnen worden door de bureaus.

Ze recent zijn ontwikkelingen zichtbaar waarbij de twee tot elkaar komen. De discussie maakt duidelijk dat men zich realiseert dat de werkelijkheid inmiddels een andere vorm heeft aangenomen. Er zijn meer brancheorganisaties ontstaan, gespecialiseerd voor de IT, bestuurskundigen en anderen. Verder levert de discussie over het 'echte vak' niets op, want de klanten hebben er geen enkele weet van en hebben ook geen enkele behoefte aan deze discussie. Daarnaast is er ook nog sprake van veranderende regelgeving van de overheid met betrekking tot onder andere zelfstandigheid. Gemeenschappelijk hebben RIM en ORM het Register voor Professionele Interim Managers opgericht, verantwoordelijk voor het bijhouden van een openbaar register en de tuchtrechtspraak van beide organisaties. Dit Register is onafhankelijk georganiseerd en beraadt zich op verbreding en samenwerking met andere organisaties waar zelfstandigen en bureaus zich georganiseerd hebben. Door de Orde van Register Managers wordt veel aandacht besteed aan het vraagstuk van kwaliteit en opleiding. Naast veel eigen initiatieven onderhoudt zij contacten met verschillende opleidingsinstituten en universiteiten die zich op deze markt gestort hebben<sup>11</sup>.

---

10. Zie RIM-definitie.

11. De Nederlandse orde van Register Managers (ORM) stamt uit 1991.

Daarnaast is een vereniging voor projectmanagers en een vereniging voor (interim) managers in de IT. Deze richten zich op de behartiging van belangen en vakontwikkeling van individuele interim managers. De Stichting 'Register van Interim-Managers', opgericht door de RIM en de ORM is een onafhankelijke organisatie voor certificatie en tuchtrechtspraak. Gedragscodes en tucht-



## 2.2 EENHEID EN VERSCHIEDENHEID

De praktijk van alledag van het interim management strekt zich uit over 'passen op de winkel', overbruggingsmanagement, verandering van de bedrijfscultuur, strategische heroriëntatie en crisis- of transformatie-management<sup>12</sup>. Er zijn aldus vele soorten van interim-management (Van Hout, 2001).

Een veelgebruikt onderscheid in de branche is dat tussen functioneel interim management, overbruggingsmanagement en veranderingsmanagement. De aanname bij dit onderscheid is, dat er bij functioneel interim management en overbruggingsmanagement voornamelijk sprake zou zijn van interventies die geen grote veranderingen in de organisatie tot gevolg hebben. Dit in tegenstelling tot veranderingsmanagement, waarbij de interventie expliciet gericht is op het tot stand brengen van veranderingen in de inrichting en/of het functioneren van de organisatie.

Bij overbruggingsmanagement treedt de interim manager aan als degene die tijdelijk een vrijgevalen plaats in de organisatie opvult. Hij bewaakt de gang van zaken en draagt zorg voor continuïteit in de bedrijfsvoering, inclusief de daarbij behorende organisatieaanpassingen, maar binnen de grenzen van een evolutionair perspectief.

Bij functioneel interim management gaat het om het tijdelijk inhuren van specifieke expertise om een verandering in een functioneel domein van de organisatie (bijvoorbeeld de technische ondersteuning van de financiële of personele administratie) te bewerkstelligen.

In tegenstelling tot beide voorgaande varianten is bij veranderingsmanagement doorgaans sprake van ingrijpende interventies.

Uiteraard is dit onderscheid in drie categorieën moeilijk eenduidig in objectieve criteria aan te geven. Het onderscheid blijft gradueel en problematisch. Zo kan bijvoorbeeld het veranderingsmanagement in de zienswijze van de Raad voor Interim Management weer onderverdeeld worden in twee subcategorieën, te weten crisis- en projectmanagement. Crisismanagement is aan de orde daar waar sprake is van een (ernstige) conflictsituatie tussen leden van het management, tussen directie en bestuur, tussen mogelijke fusiepartners of tussen management en medewerkers. Het kan overigens ook gaan om ontregeling van de bedrijfsvoering, onder meer tot uiting komend in onbeheersbare budgetoverschrijdingen. Kenmerkend voor een crisis is dat beslissingen geen uitstel dulden en dat iemand dus knopen moet doorhakken.

---

rechtspraak van ORM en RIM zijn hier samengebracht. Vanwege de onafhankelijke positie van deze stichting staat zij open voor de brede groep van interim managers en bureaus.

12. Heske van Eyck noemt als redenen voor het inschakelen van een interim manager: expertise in huis halen (34%), daadkrachtig optreden vereist (23%), rust brengen bij het personeel (15%), vervangen afgetreden directeur (14%), geen vuile handen hoeven te maken (10%), overig (4%). Heske van Eyck noemt ook een tiental redenen voor crisismanagement: remmende voorsprong (16%), familietwisten (13%), interne chaos (11%), dominante leider (11%), te snelle expansie (9%), zelfoverschatting (9%), verschillende bloedgroepen (7%), op eigen benen (willen) staan (7%), fraude en intriges (4%), vriendjespolitiek (4%).

Een bemiddelaar – of knopendoorhakker – die fungeert als objectieve derde is dan meer dan welkom.

Projectmanagement treedt in de zienswijze van de RIM op in die situaties waarin organisaties de specifieke ervaring, kennis of capaciteit voor het realiseren van een bepaald doel of activiteit niet of onvoldoende in huis hebben. Overigens gaat dit veelal samen met het op andersoortige wijze organiseren van bedrijfsprocessen, verantwoordelijkheden en taken. Maar in deze zin opgevat lijkt een deel van het projectmanagement weinig te verschillen van de praktijk van functioneel management, dat juist in de branche wordt onderscheiden van veranderingsmanagement.

Ondanks deze variatie in verschijningsvormen en begrippen is er wel een bepaalde gemeenschappelijke basis: het draait in interim management om ondersteuning bij crisissituaties of bij het realiseren van veranderingen (zie ook Reijniers 2000)<sup>13</sup>. Vaak hangen de crisisverschijnselen samen met stoornissen in de ontwikkeling, als er blokkades of ongerichte turbulenties ontstaan in de overgang naar vervolgfases. De ernst van de crisisverschijnselen kan aanzienlijk verschillen en samenhangend geldt dit ook voor de ingrijpendheid van de benodigde veranderingen. Dus in zekere zin is interim management een bedrijfskundige oplossing voor een in het polderoverleg vastgelopen consensusmodel.

Omdat het nogal vaak voorkomt dat juist in dit soort situaties de hulp van een interim manager wordt ingeroepen, is het 'oerbeeld' van de interim manager blijven bestaan: de saneerder, de puinruimer, degene die de-blokkeert, of juist de persoon die een 'op hol geslagen' organisatie remt en weer in goede banen leidt. De interim manager als de man van duizend smarten.

Neemt men wat meer afstand van deze dramatische context, dan kan op een wat hoger niveau van abstractie de interim manager gezien worden als iemand die een balans weet te vinden tussen traditie en vernieuwing, tussen stabilisering (routinisering) enerzijds en verandering (innovatie) anderzijds. Elke organisatie moet immers meebewegen met de omgeving. Hierbij treden echter meermalen fixaties op: geen doorlopen, maar vast- of doodlopen.

Natuurlijk is het doorvoeren van veranderingen en het doorbreken van blokkeringen primair een taak en verantwoordelijkheid van het reguliere management. Management is immers niets anders dan het in balans brengen en houden van buiten- en binnenwereld, dus aanpassen en transformeren. De noodzaak tot verande-

---

13. In *Interim Management: Het vak* stelt Reijniers dat interim management wordt gekarakteriseerd door een combinatie van topmanagement (het betreft het statutair niveau of direct hieronder), executieve managementverantwoordelijkheden en bevoegdheden alsmede het doorvoeren van een structurele strategische verandering. Ik merk op dat zeker meer dan 50% van de opdrachten in de afgelopen jaren niet aan deze kwalificaties voldoet. Recente cijfers van de RIM-bureaus laten zelfs zien dat meer dan 80% van de opdrachten niet meer voldoet aan dit criterium. Overigens gaat het bij functioneel interim management ook om veranderen en ondersteunen bij crisis.



ring kan in het management(-team) zijn ingebouwd via specifieke taakcomponenten of rolverdelingen.

Om allerlei redenen kan het management daartoe (tijdelijk) niet geëquipeerd zijn en ook komt het voor dat de zittende managers het verstandig vinden een veranderingsproces uit te besteden aan iemand die van buiten komt. De interim manager is daartoe goed gepositioneerd<sup>14</sup>. Anders dan de organisatieadviseur is hij degene die het niet bij een advies laat, maar de partij die denken en doen combineert. Hij is de man van de korte baan, de handelende denker (*thinking in action*). Dit past in de lijn van Guido Gazelle: "Denkt al eer gij doende zijt en doende denkt dan nog". Hij komt van buiten, hij blijft ten dele buiten, en dat wordt geaccentueerd door zijn tijdelijkheid.

### 2.3 DE INTERIM MANAGER: INSIDER EN OUTSIDER

In de publiciteit en beeldvorming wordt de tijdelijkheid gezien als het meest kenmerkende van interim management. Toch is de tijdelijkheid onvoldoende onderscheidend ten opzichte van de praktijk van veel managers die snel van plaats verwisselen. Ook de consultant wisselt frequent van cliëntsysteem.

Het specifieke – de toegevoegde waarde – lijkt veel meer te vinden in de positionering en de toerusting van de interim manager. Hij is iemand die ten dele buiten en ten dele binnen is. Hij is zowel 'in between' als 'betwixt' (Turner 1974). Hij is degene die als outsider wordt toegerust met machtsmiddelen om veranderingen in de organisatie door te voeren. Maar hij is ook degene die voor de aanwending van zijn machtsmiddelen een platform van medestanders nodig heeft en organiseert en aldus evolueert naar een positie van insider.

Een dergelijk figuur – de combinatie van outsider en insider – is in vele gedaanten tot ons gekomen. Zo kenden de stadsrepublieken in de Italiaanse gouden eeuw de figuur van de podesta. Deze was geautoriseerd in te grijpen, wanneer de bestuursraad niet tot een beslissing kon komen. Zijn machtsbasis wordt zichtbaar wanneer zijn omgeving faalt. Er gaat een preventieve en repressieve werking uit van zijn aanwezigheid. Om te voorkomen dat de podesta het initiatief overneemt, zullen de bestuurders zich inspannen het eens te worden. Slagen zij daar niet in dan is de podesta aan de beurt<sup>15</sup>.

14. Overigens is de acceptatie sterk verminderd de laatste jaren. Los van economische en conjunctuurele redenen is het niet meer 'sexy' om iemand van buiten te halen om het eigenlijke, normale, werk van de manager te doen. Managers hebben het vertrouwen en tonen hun ongeschiktheid als zij hun taak laten uitvoeren door buitenstaanders, zoals M. Tabaksblad memoreerde in een bijeenkomst van Comenius te Groningen. Om 'bedrijfsblindheid' aan de kaak te stellen is er enige ruimte. Zie ook Kets de Vries (1994, p. 31): "... mensen die dan een spiegel kunnen voorhouden die een ander, meer waarheidsgetrouw beeld laten zien; hun constructieve interpretaties kunnen vaak helpen om mensen die hun richtingsgevoel zijn kwijtgeraakt, weer op het goede spoor te zetten."

15. Er hebben zich verschillende podesta-varianten voorgedaan. De podesta was lang niet altijd de onafhankelijke outsider, maar bijvoorbeeld zetbaas van de hertog of een persoon die nauw vergroeid was met het bestuur. Vaak was in het gemeentehuis, het bolwerk van de lokale machtsheb-

De moraal van de podesta is dat men een outsider, die met interventiemacht wordt uitgerust, niet zomaar laat rondlopen. Men tracht deze aan zich te binden. Desnoods staat men hem toe dat hij de hoogste toren van de stad heeft of het hoogste salaris. De outsider wordt tot insider gemaakt, waarmee de risico's en bedreigingen die met deze figuur zijn verbonden beter beheersbaar en controleerbaar worden gemaakt.

De dynamiek – en meer nog de tragiek – die met deze positie van outsider-insider is verbonden valt af te lezen uit een andere figuur: de nar. De nar is de beschermeling van de vorst. Dat is zijn machtsbasis, die hij tot gelding brengt met het woord. De nar stelt pijnlijke onderwerpen aan de orde, is de spil in de roddel van de hofhouding en nagelt personen aan de schandpaal. Hij is de onberekenbare factor in het machtssysteem. Hij dwarsboomt de vleiers. Door zijn macht van het woord is hij geliefd en gehaat bij de hovelingen.

Een mooi voorbeeld is Rigoletto uit de opera van Verdi. Rigoletto staat symbool voor de nar die zich verkijkt op de loyaliteit van zijn vorst en zich laat verrassen door de haat van de hovelingen. Deze willen hem een poets bakken en zij schaken zijn geliefde, die ze ontvoeren naar het hof. Dan blijkt dat de ontvoerde niet zijn geliefde is, maar zijn dochter, het enige dat hij op aarde bezit en dat hij uit de handen wil houden van rokkenjagende mannen. Bovendien is zij (zonder dat hij dit nog weet) de geliefde van de vorst. De nar neemt de vorst dit niet in dank af. Hij ziet zijn dochter in de handen vallen van een bon vivant. De nar zweert wraak, maar zijn streven de vorst te doden leidt tot een smadelijk verlies. Zijn dochter sterft en hij verliest het enige dat hem dierbaar is.

De moraal is dat de nar als outsider op niemands loyaliteit aanspraak kan maken, ook niet en zeker niet alleen op die van zijn patroon. Wanneer hij – die slechts het woord als wapen heeft – naar de macht grijpt en zijn patroon bedreigt, wordt hij zelf vernietigd. Hij blijft met lege handen achter en er is niemand die hem te hulp snelt.

Ondanks verschillen in concrete situaties laat zich een patroon destilleren: de interim manager is een outsider die de beschikking krijgt over machtsmiddelen en geautoriseerd is deze toe te passen, die niet op eigen houtje binnen optreedt, maar slechts op verzoek, die een opdrachtgever heeft, maar in onzekerheid verkeert over diens loyaliteiten jegens hem, die aantreedt wanneer een systeem is geblokkeerd of wordt ingezet om een verandering te realiseren die de machthebber niet zelf tot stand wil of kan brengen, die van tevoren niet weet tot welke omgeving hij toetreedt en daarom ruimschoots de tijd moet nemen om zijn verankering te kiezen, die zich niet heeft warmgelopen voor een specifieke organisatie, maar door toevallige omstandig-

---

bers, een aparte ruimte voor de podesta gereserveerd. In San Geminiano – de stad met de vele torens – rivaliseerde de podesta met de lokale aristocratie om de hoogte van de toren. De zijne was de hoogste en de lokale aristocratie diende zich hieraan te houden. De ironie is dat de familie Ardingheli de vindingrijkheid had om twee torens te bouwen die samen ruimschoots boven die van de podesta uitstaken.



heden in aanraking komt met deze organisatie en die een beperkte tijdshorizon heeft en weet dat hij wordt afgerekend op het succes van zijn daden.

Uit de voorbeelden – de podesta en de nar – kan worden afgeleid dat de interim manager behoedzaam moet omspringen met zijn opdrachtgever en diens omgeving. Hij kan van de nar leren dat het verstandig is niet uitsluitend te bouwen op de loyaliteit van de opdrachtgever. Als hij te bedreigend wordt voor de omgeving van de patroon, kan zich dat tegen hem keren.

Hij moet ook voorkomen dat hij te nadrukkelijk – zie de voetnoot over de podesta van San Geminiano – de attributen van de machthebber om zich verzamelt. Hij wordt dan onderdeel van het systeem en wordt een rivaal in de strijd om de macht. Macht om de macht treedt dan in de plaats van de functionele aanwending van tijdelijke machtsmiddelen om een probleem uit de wereld te helpen.

### **Maar wat is een insider en wat is een outsider?**

Vastgesteld kan worden dat de insider en de outsider geen zelfstandige fenomenen zijn maar verschijnselen die naar elkaar verwijzen. Er zouden geen outsiders zijn als er geen insiders zijn en omgekeerd. Er is dus een relatie en dat is paradoxaal, want de outsider lijkt immers iemand te zijn die buiten staat en geen relatie heeft met een systeem. Er zijn blijkbaar soorten outsiders. Er zijn buitenstaanders die niet in aanmerking komen om überhaupt toe te treden tot een systeem en buitenstaanders die de kans lopen een functie te gaan vervullen in een systeem. Die laatsten vormen een soort van perifere insiders, die zich in de nabijheid van het systeem ophouden en zich niet voor niets daar bevinden. De outsider als 'pretender', die klaar staat om een voet tussen de deur te krijgen. Geen echte outsider dus, maar een wachtkamer-outsider. Iemand die altijd klaar staat om ergens toe te treden en jongleert met de schutkleuren van een outsider.

De insider en de outsider zijn posities op een denkbeeldige schaal waarvan het ene uiterste wordt gevormd door de absolute insider en het andere uiterste door de absolute outsider. De laatste kan men zich voorstellen als de populatie die nooit kans zal maken toe te treden en ook niet de pretentie heeft dat te doen. De andere pool kan men zich voorstellen als de kernfiguur of kerngroep van een sociaal systeem. Alle partijen nemen posities in op de schaal van insider en outsider en hun gedrag wordt bepaald door de ambities die zij koesteren in die positie. Opschuiven naar het machtscentrum, meer distantie nemen, blijven op de plek waar men zit. De kwestie is dat men dat zelf niet (helemaal) in de hand heeft. Men kan in een positie gebracht worden door anderen of door omstandigheden.

Goed beschouwd gaat de discussie over de insider en de outsider in relatie tot de interim manager eigenlijk over de dynamiek van machtsverhoudingen. In dit geval is de interim manager als outsider iemand die zich van andere outsiders onderscheidt omdat hij een rol te vervullen heeft – en de pretentie daartoe heeft – in de machtspatronen van een organisatie.

**CASUS 1**

*De Vereniging is een organisatie binnen een verenigingsstructuur. De casus gaat over het functioneren van de organisatie die de belangen van de leden behartigt. De financiële situatie van de organisatie is penibel en het bestuur wordt daarvoor aansprakelijk gesteld. Over het aftreden van het bestuur is reeds besloten, maar het blijft voorshands aan om eerst de financiën op orde te brengen. Een taak die in handen gelegd wordt van de aangetreden interim manager.*

*Gezien de context – een bestuur dat zijn gezagsbasis kwijt is en een organisatie die uit zijn voegen is geraakt – is het begrijpelijk dat de aangezochte interim manager veel aandacht geeft aan zijn verankering in de organisatie. De keuze uit verschillende opties leidt tot het creëren van de functie van directeur ad interim. Op grond van deze positie ondersteunt de interim manager het hoofdbestuur en kan hij sturend optreden naar alle partijen in de organisatie.*

*Bij zijn aantreden wordt hem direct veel gezag toegekend, wat hem toevalt dank zij zijn (charismatische) persoonlijkheid en de deplorabele financiële situatie waarin de organisatie verkeert. De interim manager is vooral ingenomen met de snelle toekenning van het vertrouwen dat de ondernemingsraad hem schenkt. Het kost hem dan ook niet veel moeite om brede steun in de organisatie te verwerven voor de reorganisatieplan-*

De vraag is wat de relevante condities zijn voor verschuivingen op de schaal van de absolute insider en de absolute outsider.

Dit lijkt een kwestie van doelstellingen, machtsbronnen, oriëntatie en tijd.

De podesta heeft een andere doelstelling dan de nar: de één doorbreekt patstelling en, de ander representeert een elementaire vorm van 'intelligence'. Aldus moet vastgesteld worden dat er maar weinig posities op de schaal zijn waar partijen zelfstandig hun doelen kunnen kiezen. Het is het voorrecht van de meest nadrukkelijke insider om voor posities op de schaal een doelstellingskader aan te reiken. Dat verklaart waarom managers en professionals altijd met elkaar overhoop liggen: de professional laat zich niet gezeggen wat hij moet doen en de manager kan dat interpreteren als rivaliseren om de insider-positie. Het dilemma van verspringen van inhoud en vorm.

De toegang tot machtsbronnen bepaalt de mate van onafhankelijkheid in het kiezen van een positie op de insider/outsider-schaal. Relevante machtsbronnen zijn: geld, kennis en toegang tot netwerken.

De positie op de schaal is niet een mechanische kwestie, de toevallige uitkomst van omstandigheden en keuzes van anderen. Men kan over veel machtsbronnen beschikken en er toch voor kiezen aan de periferie van een systeem te blijven. Oriëntaties kunnen een belangrijke rol spelen. Die kunnen dus ook de interim manager sturen in zijn keuze (dus zijn beroepsopvatting) over de outsider- en insiderrol.

Tijd is hierin een cruciale factor. Men heeft tijd nodig voor het bereiken van een



*nen die hij in de eerste maanden van zijn aanwezigheid ontwikkelt. Deze bieden in grote lijnen het vertrouwde beeld voor het weer op de rails zetten van een organisatie die in zwaar weer is beland: reductie van het personeelsbestand, concentratie op hoofdtaken, herstel van de lijnorganisatie en een heldere positionering van het bestuur.*

*Waarschijnlijk heeft de snelle toekenning van gezag en het gemak waarmee de steun voor de reorganisatieplannen in de organisatie werd verkregen, de interim manager toch op het verkeerde been gezet. In een terugblik lijkt het er op dat hij onvoldoende aandacht schenkt aan geluiden van onvrede in de organisatie. De onvrede van fracties in de achterban van de bestuurders wordt niet gekanaliseerd via de OR, maar zoekt zijn weg naar het informele machtsircuit van wijze mannen en adviseurs dat zich ophoudt in de omgeving van de organisatie. Via dit circuit lopen allerlei draden naar de verenigingsstructuur die als een soort Eerste Kamer gelegitimeerd is om naar eigen goeddunken majeure plannen, die binnen de organisatie worden bedacht, te corrigeren of eventueel te torpederen. In dit geval ontwikkelt zich een niet door de interim manager (tijdig) onderkende coalitie tussen ontevreden fracties in de organisatie en gezaghebbende partijen in de vereniging, waarbij dubbele petten ook een rol spelen. Het resultaat is dat het breed gesteunde reorganisatieplan sneuvelt in*

bepaalde positie. Tussen de posities heerst altijd onzekerheid over vertrouwen en betrouwbaarheid. Die worden mondjesmaat geschonken en moeten veroverd worden.

Wanneer de insider en de outsider uitsluitend worden gerelateerd aan machtsverhoudingen dreigt een andere dimensie van de insider en de outsider uit beeld te raken. De insider is ook degene die de formele en (vooral ook) de informele regels en gedragspatronen kent en zich daarnaar gedraagt. Dus: waaraan meet men de insider/outsider af? Aan de positie op de machtschaal, of aan de mate van conformisme?

Deze bespiegelingen zeggen enkele dingen over de insider en de outsider, in relatie tot de interim manager, te weten:

- a De insider en de outsider zijn verschijnselen van een machtsrelatie, van machtsverhoudingen. De echte insider is de machthebber, die een arsenaal van pseudo-insiders tot zijn beschikking heeft.
- b Als de machtsverhoudingen een gedistribueerd karakter hebben, is er een vergrote kans op diverse insider-systemen in een organisatie. Dat hangt af van de mate van rivaliteit tussen belangrijke machtsdragers.
- c De echte outsiders zijn niet interessant – tenzij ze in opstand komen – het gaat in de discussie meestal over de pseudo-outsiders. Degenen die dichter naar het machtscentrum willen kruipen vanwege de taak die ze te vervullen hebben of die dat doen om andere redenen.



*de besluitvorming binnen de vereniging. De consequentie is dat de interim manager zijn opdracht teruggeeft en de organisatie verlaat.*

***Wat is er mis gegaan?***

*Het beeld van deze casus is dat de interim manager afgeschoten werd omdat hij zich te veel tot insider had ontwikkeld. En dat snijdt hout. De interim manager slaagde er snel in de touwtjes in handen te krijgen en kreeg – geholpen door de dwang der omstandigheden – veel steun en gezag toegemeten. Dat was de basis waarop hij zijn plannen voor een ingrijpende financiële en personele interventie in de organisatie kon ontwikkelen. De redenering is dan dat hij te veel insider geworden was en in die positie te bedreigend was en dus werd afgeschoten.*

*Het punt echter is niet zozeer dat hij teveel insider is geworden, maar dat hij insider was in de verkeerde groep. Zijn focus blijkt achteraf te beperkt geweest. Hij heeft zich te veel georiënteerd op de interne verhoudingen van de organisatie en heeft de complexe politieke netwerken, die ruimschoots over de functionele grenzen van de organisatie heenreiken, over het hoofd gezien. Binnen dit politieke circuit werden de plannen van de interim manager gekleurd als interventies van een outsider die zich buiten de ideologische orde van de vereniging plaatste.*

- d Machtsnabijheid leidt tot convergentie van denkbeelden. Dus degenen die een machtspositie delen, delen één wereldbeeld en spreken één taal. Het omgekeerde gaat ook op: twee geloven op een kussen, daar slaapt de duivel tussen. Elkaar niet verstaan duidt vaak op rivaliteit om machtsposities. Dit geldt niet alleen voor het machtscentrum, maar ook voor andere posities op een machtsschaal. Maar als men meer insider wil worden moet men wel zorgen voor aanpassing van zijn denkbeelden aan het machtscentrum. Tenzij men natuurlijk in staat is zelf een stevig en rivaliserend bolwerk op te bouwen.
- e Macht is een attribuut van een relatie. De opdrachtgever van een interim manager zoekt nadrukkelijk iemand die denken en doen met elkaar verbindt. Wat de opdrachtgever in feite doet, is het aanreiken van een legitimeringskader. Binnen die legitieme ruimte is de interim manager geautoriseerd om interventiemacht tot gelding te brengen. Maar hij weet niet wat de grenzen van dat kader zijn en de opdrachtgever weet dat ook niet altijd precies.
- f Wat de interim manager bij binnenkomen doet, is het aftasten van de grenzen van zijn legitimeringskader. Over de grove lijnen willen veel interim managers geen twijfel laten bestaan. Zij claimen op grond van hun beroep een statutaire positie. Het draait om het overdragen of redistribueren van macht door de machthebber (opdrachtgever) aan de machtsgedelegeerde (de interim manager). Door deze machtsoverdracht wordt de interim manager in de ogen van de overige

***Wat zegt deze casus nu over het insider-outsider perspectief op de interim manager?***

*De kwestie lijkt te zijn dat de interim manager die aantreedt als outsider, te veel opschuift in de richting van een insider-positie. Iedere machthebber mobiliseert zijn tegenstrevers en ook de interim manager is nooit verzekerd van de loyaliteiten die hij om zich heen verzamelt. In dit geval is zijn achilleshiel evenwel niet zozeer dat hij te veel insider is geworden, maar dat hij als outsider in de rol van zondebok aan de kant kan worden geschoven door groepen die hem niet steunden, maar dit voor hem verborgen hielden.*

*De interim manager is altijd onderhevig aan de wet van de remmende voorsprong: als outsider ziet hij in het begin scherp, maar dat belet hem nu juist in het bewaren van zijn scherpte. In ieder succes ligt het tegendeel besloten. Ook de interim manager lijkt niet opgewassen tegen de dialectiek van de werkelijkheid. En een bijkomende beperking binnen de beroepsgroep is, dat er geen traditie is om bij het aantreden een gedegen analyse te maken van het (politieke) krachtenveld van de organisatie.*

*De casus biedt een scherp beeld van de interim manager op het vinkentouw dat gespannen is tussen de polen van outsider en de insider in de arena van de organisatie.*

leden van de organisatie (of deze nu in het centrum of in de periferie verkeren) gelegitimeerd lid van het machtscentrum. Zo kan hij functioneren als een soort 'outside insider'. Het gevaar dat aan deze formele overdracht kleeft, is dat hierdoor macht tot een 'ding' wordt gemaakt en het zicht beneemt op het feit dat het vooral bij de interim manager niet om macht als zodanig zou moeten gaan, maar om de positie van gezag die men krijgt aangereikt.

Tegen deze achtergrond lijkt de thematiek van de interim manager en zijn insider-outsidergedrag zich af te spelen op een tweetal verbonden niveaus.

Het eerste niveau is dat van de omgeving van de interim manager: voor wie is hij een outsider en voor wie een insider? Wat is zijn netwerk en hoe waardeert zijn omgeving zijn integriteit en professionaliteit?

Het tweede niveau is dat van de interim manager zelf: hoe gaat hij om met die rolcombinatie? Hoe hangt dat samen met zijn machtsbronnen, oriëntaties en neiging tot conformisme? Hoe behoudt hij de regie over zijn rol? Hoe is hij in staat de vraag onder ogen te zien welke dreiging er van hem, voor wie, onder welke omstandigheden uitgaat?

Voor het verkrijgen van mogelijke antwoorden op deze vragen richt ik mij op de context waarin de interim manager werkzaam is. De context van de interim manager



kan worden onderscheiden in de globale omgeving en de context van het probleem. Onder het eerste versta ik de aard van de organisatie waar de interim manager werkzaam is. Het tweede betreft het domein waarbinnen het probleem zich afspeelt.

## 2.4 DE GLOBALE CONTEXT

Uit hetgeen tot nu toe te berde is gebracht blijkt dat de interim manager vooral werkzaam is in een gebied waar de individuele kwaliteit en de kwaliteit van de onderlinge verhoudingen van organisatiegenoten in het geding zijn. Interim managers zijn dan ook niet direct bezig met organisaties maar met personen in organisatorische netwerken, met de wijze waarop de personen organiseren en besturen en de reacties daarop vanuit de organisatie. Hij opereert in een omgeving die in de (wetenschappelijke) literatuur over organisaties vooral in beeld komt via het arena-perspectief, de actor-benadering of het partijen-model<sup>16</sup>. Overigens zijn dit begrippen en invalshoeken die elkaar niet veel ontlopen.

Mijn jarenlange ervaring als manager en vertrouwdheid met de wereld van het interim management heeft mijn voorkeur voor deze zienswijze op de organisatie niet onberoerd gelaten. Ik stel mij een organisatie, als dominante context van de interim manager, voor als een configuratie of netwerk van arena's waarin actoren pogen hun definitie van de werkelijkheid – inclusief de daarmee gepaard gaande toewijzing en toe-eigening van posities, rechten en plichten – aan anderen op te leggen. Dit geldt overigens zeer zeker ook voor de interim manager zelf. Hij heeft de neiging zeer snel zijn idee van de werkelijkheid aan de anderen op te dringen, door met sommigen een samenwerking aan te gaan en anderen te bestrijden. Het verwerven van de definitiemacht – via formele machtsuitoefening of via overreding op basis van gezag – is een belangrijk impliciet of expliciet doel, ook al wordt dit vaak als middel voor succesvolle interventie beleefd en gepresenteerd.

Managen – en handelen in het algemeen – zie ik als potentieel antagonistische coöperatie. Actoren vormen coalities en sluiten daarmee per definitie anderen uit. Telkens wisselende groepen actoren pogen volgens al dan niet geheel vastgelegde procedures of spelregels hun doelen te realiseren en hun behoeften te bevredigen. Uiteraard zijn de actoren nooit geheel vrij in hun gedrag. Zij opereren altijd in een situatie die vooraf gevormd is, die een verleden kent dat doorwerkt in het heden. Elke situatie heeft dan ook systeemkenmerken, die men kan terugvinden in de vele organisatietypologieën die de literatuur rijk is. Met Weick (1995) ben ik evenwel van mening, dat organisaties vooral bestaan als manieren van organiseren; het benutten door actoren van verschillende organiseerprincipes zoals routiniseren, professionaliseren, innoveren, mobiliseren en bureaucratiseren.

Deze wijzen van organiseren slaan neer in tijdelijke, veranderbare stellingen of

---

16. Zie bijvoorbeeld Mastenbroek (1996).

fixaties die dan vervolgens worden aangeduid als bepaalde organisatietypen, zoals een machinebureaucratie of maatschap.<sup>17</sup>

Een organisatie duid ik dus vooral in termen van partijen die elkaar bestrijden voor het realiseren van behoeften, maar ertoe veroordeeld zijn samen te werken voor de verwerkelijking van die behoeften<sup>18</sup>. Een organisatie is vanuit dit perspectief niet primair een 'marktplaats' waarop vrije en gelijkwaardige actoren diensten, goederen en ideeën ruilen, maar vooral een strijdperk. Het woord arena roept de associatie op met macht en (eigen)-belang. Overigens slaat 'arena' niet alleen op 'concurrerende' partijen maar ook op de kenmerken van het 'strijdperk': de afgebakende (fysieke en sociale) ruimte waarbinnen de (onder)handelingen plaatsvinden, de posities van de spelers en de toeschouwers, de rolverdelingen en daarmee gepaard gaande regels, de te hanteren 'wapens' (ook aan te duiden als hulpbronnen, kapitaal, vaardigheden) en dergelijke. Kortom, een arena is ook in systeemtermen te omschrijven. Een arena is dan een knooppunt, een netwerk van relaties tussen instituties, organisaties, gebruiken en actoren. Een arena is een 'amalgam' van verschillende belangengroepen en sociale categorieën die elkaar treffen in een 'uit-onderhandelde orde'. Deze orde is de resultante van strijd en weerspiegelt de machtsongelijkheid tussen de partijen. Binnen die veranderbare orde worden de interacties – veelal in de vorm van transacties – gekarakteriseerd door interdependentie, competitie, beperkte voorspelbaarheid en uitkomstgerichtheid (Verweel 1987: 97).

Deze vier kenmerken zijn in belangrijke mate weer een product van andere karakteristieken, met name de contextualiteit en de gelaagdheid van de (maatschappelijke en organisatorische) werkelijkheid. Contextualiteit verwijst naar de inbedding van elke arena in een omvattender omgeving. Gelaagdheid slaat op het gegeven dat elkaar beïnvloedende handelingen op allerlei niveaus en op allerlei locaties plaatsvinden. Het komt erop neer dat een arena altijd een onderdeel is van een gro-

---

17. Alhoewel in het organiseren en dus 'functioneel' op elkaar betrekken van handelingen en voorzieningen verschillende tendensen zijn te onderscheiden zoals professionaliseren en bureaucratiseren zien we dat onder bepaalde omstandigheden bepaalde tendenties of organiseerprincipes een dominante of zelfs hegemonistische positie verwerven. Er treedt dan fixatie, stolling, op. Stollingen zijn echter tijdelijk. Een probleem waar interim managers tegen aanlopen is dat in een organisatie een principe dominant kan zijn, terwijl dat niet meer past (dysfunctioneel of suboptimaal is) in de omvattende (nieuwe) interne en externe organisatiecontext, waardoor ontwikkelingsstoornissen ontstaan. Kortom, door modellen à la Mintzberg en Morgan dynamisch te hanteren – als organiseerprincipes in plaats van als organisatietypen – sluiten we aan bij datgene wat interim managers doen: bezig zijn met personen in organisatorische rollen en netwerken. Via dit dynamisch gebruik van typologieën kunnen we de vraag aan de orde stellen welke patronen in de manieren van organiseren en besturen die op de een of andere wijze zijn vastgelopen te ontdekken zijn en wat interim managers eraan doen om dit organiseren en besturen weer soepeler te laten verlopen, kortom hoe zij een niet meer functionerend managementregime vervangen door een ander.

18. Als zodanig combineert deze duiding het klassieke 'strijdmodel' met het 'doelgerichte sociale-interactiemodel'.



**CASUS 2**

*Een grote beursgenoteerde onderneming riep de hulp in van een bureau voor interim management. Er moest leiding gegeven gaan worden aan een grote automatiseringsafdeling, welke verantwoordelijk was voor de aanschaf en implementatie van een automatiseringssysteem dat ongeveer 75% van het commerciële proces raakt en daarmee ook 75% van de inkomsten. Dit project was in gevaar gekomen doordat de net afgezette directeur automatisering een veel te futuristische beeld had van het aan te schaffen systeem, geen vat had op de leverancier en nauwelijks krediet meer had in de organisatie.*

*De automatiseringsafdeling is een onderdeel van een gecentraliseerde afdeling, met satellieten op de verschillende zelfstandig winstverantwoordelijke vestigingen en productlijnen. Een lid van de Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk.*

*Gezien het gepercipieerde probleem van ongehoorzaamheid van de verschillende vestigingen, werd bij het intakegesprek aangegeven dat men op zoek was naar een soort generaal. Duidelijk, zakelijk, geen gezeur als er een besluit is genomen, duidelijk corrigerend en met verstand van zaken. Een man met macht en gezag.*

*De interim manager die geselecteerd werd voor deze opdracht had inmiddels een*

ter geheel. Arena's zijn dan ook nooit geheel gesloten, zij lopen in elkaar over en door elkaar heen. Zij vormen ketens en netwerken. Die verbindingen oefenen uiteraard invloed uit op het gedrag van de actoren in die arena's. Deze houden rekening met mogelijke uitkomsten in die strijdperken. Vaak participeert een individu, groep of afdeling trouwens in verschillende (sub)arena's tegelijkertijd. Men zou ook kunnen zeggen dat er sprake is van voortdurend uitdijende en inkrimpende cirkels.

Het arena-perspectief biedt zicht op de gecompliceerdheid van organisaties. Actoren staan niet keurig in de rij of in het gelid en er lopen veel acties door elkaar. Bovendien zijn niet alle processen die in de arena spelen direct zichtbaar. Bepaalde zaken onttrekken zich aan het oog van de actoren en de toeschouwers. De werkelijkheid is nu eenmaal gelaagd en voltrekt zich tussen oppervlakkigheid en duistere dieptelagen. De wijze waarop deze lagen elkaar beïnvloeden, is vaak niet helder.

Laat ik mijn visie samenvatten. Ik benader de organisatie als een arena. Ik zie deze arena als een nauwelijks begrensde systeem, er zijn veel relaties die doorlopen naar wat men de taakomgeving en de globale omgeving zou kunnen noemen. Deze relaties worden niet gemonopoliseerd door de centrale machtshebbers. Alle actoren onderhouden relaties met externe 'stakeholders' en dat heeft zo zijn invloed op de gedragingen van de actoren in de arena. De arena heeft bovendien een gelaagd

*lange ervaring in het internationale bedrijfsleven als Chief Information Officer en was verantwoordelijk voor projecten van een grotere omvang dan het onderhavige project. Duidelijk overgekwalificeerd.*

*De interim manager heeft samen met de afdeling een update gemaakt van het project: waar staan wij nu en wat zijn de risico's die wij op korte en lange termijn lopen. Vier weken na aanvang van de opdracht is dit rapport, samen met een plan van aanpak, gepresenteerd in de Raad van Bestuur. Iedereen kon zich erin vinden en eindelijk was er tenminste uitzicht op een reële oplossing. Gevaren genoeg, ook intern, met name voor wat betreft de medewerking van de vestigingen.*

*Er waren elke drie weken schaduwmanagement-gesprekken en er was geen kou aan de lucht. Het laatste gesprek was op maandag en alles ging goed en iedereen was lovend: dit was de juiste man op de juiste plaats voor de komende drie weken.*

*De volgende ochtend ontving de interim manager echter een telefoontje met de mededeling dat hij per direct uit zijn functie werd gezet. Het was niet zijn schuld, maar voor uitleg kon hij een afspraak maken.*

*De directeur van de grootste vestiging, die ook de meeste winst liet zien en een ver-*

karakter. Al deze lagen maken deel uit van een voorstelling of handeling. Elke laag heeft ook zijn eigen ruimte. Behalve naar de plaats van de handeling verwijzen de begrippen ook naar inhoud en vorm van de interactieprocessen. Aan de theaterwereld ontleende begrippen als podium, coulissen en kleedkamer kunnen dit verhelderen.

Op het podium vindt het openbare, zichtbare deel van de voorstelling plaats. De (tegen)spelers zijn gehouden aan de formeel voorgeschreven rollen en regels. Spelers en publiek meten het succes en falen van een voorstelling af aan de prestaties op het podium.

Coulissen verwijst naar de in de 'schemerzone' plaatsvindende handelingen, zoals vertrouwelijke of geheime afspraken over strategie en uitvoering, dus naar de compromissen en coalities die achter de schermen of in de wandelgangen worden gesloten. De coulissen zijn weliswaar zichtbaar, maar de toeschouwer kan niet zien wat zich daar afspeelt. Hij blijft in het ongewisse.

Dan is er nog de kleedkamer, soms zelfs de slaapkamer. De verrichtingen in de kleedkamer – waarin de betrokken actoren in de intimiteit hun maskers afleggen – vormen een belangrijke verbindende schakel tussen de concrete interacties op het toneel. In de kleedkamer komen geheimen, emoties, verborgen wensen en animositeiten aan bod (Verweel 1987: 83-84). In de kleedkamer geven de actoren zich bloot.



*trouwde relatie was van de Voorzitter van de RvB, had op maandagavond overleg gehad met de voorzitter. Hij was het niet eens met de inschatting van de interim manager over welke bijdrage zijn vestiging moest leveren. Hij vond dat hij beneden zijn waardigheid behandeld werd door de interim manager en was eigenlijk bang voor de kracht van de interim manager. Hij zou deze nooit aankunnen.*

*Dit avond/nachtelijk overleg was voldoende voor de voorzitter van de RvB om zonder overleg met het lid van de RvB dat verantwoordelijk was voor de IT, de interim manager per direct te laten vertrekken. Ook hij werd voor een voldongen feit geplaatst.*

*Op het moment dat de interim manager het gebouw wilde verlaten, werd hij terug geroepen door de secretaresse van de voorzitter van de RvB, met de vraag of hij even boven wilde komen. Zonder blikken of blozen werd aan de interim manager gevraagd of hij het rapport wilde afmaken waar hij mee bezig was. Niet op kantoor, maar thuis, zodat hij niet zichtbaar was. Het bedrijf had dat rapport nodig om verder te kunnen en eigenlijk was de interim manager de enige die wist waar het over ging. De kosten zouden uiteraard vergoed worden. Vanuit zijn verantwoordelijkheidsbesef heeft de interim manager uiteindelijk samen met iemand van de afdeling een slotdocument geschreven.*

Deze gelaagdheid werkt door in het bewustzijn van de actor. Er is sprake van een stratificatie van een drietal bewustzijnslagen die in het handelen van actoren kunnen worden onderscheiden (Giddens 1984).

Het meest bewuste niveau is dat waarop de actor bewust reflecteert op eigen activiteiten of de activiteiten van anderen poogt te begrijpen. Actoren houden er een theoretisch begrip van het handelen op na via taal. Vandaar dat dit bewustzijn discursief wordt genoemd. Handelen op dit niveau is direct toegankelijk en kan in woorden worden uitgedrukt.

Onder dit meest bewuste niveau ligt het niveau waarop het begrip van het eigen handelen stilzwijgend in de geest van de actor wordt gehouden. Het gaat hier om het praktisch bewustzijn van hoe te handelen in de alledaagse wereld: feitelijke alledaagse kennis en inzichten die zo gewoon geworden zijn dat de sociale actoren er zich nauwelijks van bewust zijn dat ze die hebben en die ook niet zonder meer onder woorden kunnen worden gebracht. Ditzelfde geldt voor de routines die actoren op basis van deze kennis hebben ontwikkeld. Veel van het handelen ligt op dit niet direct bewuste, niet onmiddellijk voor vertaling toegankelijke niveau. Dit wil zeggen dat de oriëntaties ten aanzien van onze resultaatgerichte handelingen meestal niet voortdurend bewust in gedachten worden gehouden. Overigens kan een actor, indien hij daarop wordt bevraagd, dit praktisch bewustzijn tot het discursief niveau verheffen.

Het derde niveau is het terrein van de onbewuste drijfveren (zoals behoefte aan veiligheid of zekerheid), motieven, emoties en cognities: het omvat de oriëntatiedispositie van de actor, het motivationele plan of de levensdoelen. Dit derde niveau wordt volgens Giddens (1984:7) van de andere twee gescheiden, vooral door de Freudiaanse barrière van repressie.

Dat actoren doorgaans in staat zijn hun handelen met redenen te omkleden is mogelijk doordat iedere actor een voortdurend reflexief toezicht op het eigen handelen houdt. Het reflexieve monitoren van handelen werkt tegen de achtergrond van de rationele sturing van handelen. Het vindt plaats in de veelomvattende context van het praktische bewustzijn: er wordt bij voorbeeld niet alleen toezicht gehouden op de setting van een interactie, maar ook op de afzonderlijke handelingen van de verschillende betrokken actoren. Dit impliceert niet dat het zicht op het eigen handelen altijd glashelder en juist is. Want voor iedere actor geldt dat waarnemen altijd een interpreterend, selecterend en dus theoriegeladen proces is.<sup>19</sup> Een ieder is immers voortdurend, bewust of onbewust, bezig met onderscheiden, selecteren, ordenen en interpreteren. Blijkbaar behoort het tot de 'natuur' van de mens – en dus ook van de interim manager – om grenzen te trekken, om verschillen en overeenkomsten te construeren. Hier ligt uiteraard de verbinding met het insider-outsiderperspectief van de interim manager. In de organisatie, opgevat als arena, moet de interim manager insider worden om zijn machtsbereik effectief te maken, maar bij wie moet hij dan aansluiting zoeken, bij welke partijen in de arena en op welke laag moet hij deze aanspreken? Hoever kan hij gaan met het sluiten van verbintenissen zonder het perspectief op zijn outsider-rol uit het oog te verliezen? Vanuit zijn outsiderperspectief moet hij de verschil-optie (distantie bewaren) koesteren, maar vanuit zijn insiderperspectief moet hij de overeenkomst-optie (deelgenoot worden) verzilveren. Als de interim manager te veel koerst op de insider-optie verspeelt hij zijn identiteit want die berust voor een belangrijk deel op het outsiderschap.

## 2.5 DE PROBLEEMCONTEXT

Hiervoor werd aangeroerd dat het bij interim-management-projecten draait om crisissituaties en het realiseren van veranderingen. Op een hoger abstractieniveau kan men zeggen dat het steeds gaat om bestuurbaarheidsvraagstukken van (moderne) organisaties.<sup>20</sup> Bestuurbaarheid gaat over de condities waaronder de taakstelling van

19. Een lage mate van inzicht bij actoren in de voorwaarden van hun handelen (de zgn. discursieve penetratie) en in hun betrokkenheid bij de sociale reproductie van bestaande praktijken en instituties maakt dat het handelen voor actoren zelf lang niet altijd transparant is. Deze onbedoelde effecten zorgen ook voor ontregeling en vernieuwing.

20. Deze thematiek heeft centraal gestaan in het KKK-project van Ernst & Young Interim Management. Het boek van Ramondt (2004) *De Manager en zijn Tweelingbroer* is naast deze studie te beschouwen als een neerslag hiervan, met name inzake thema's als bestuurbaarheid, aanspreekbaarheid (accountability) en de rol van stilte.



**UIT INTERVIEW 1**

*“Vlak voordat ik mijn interim-opdracht zou aanvaarden – de opdrachtgever had inmiddels akkoord gegeven – zou ik een introductiegesprek hebben met een aantal medewerkers. Mijn verrassing was groot dat zij geen achtergrondgegevens van mij hadden en ook niet wisten waaruit mijn opdracht uit zou bestaan. Ik heb zoveel mogelijk de medewerkers verteld hoe de opdracht luidde. Een prettig gesprek maar verbazing van beide kanten.*

*Op maandag ben ik begonnen en nadat ik mij had geïnstalleerd en me aan alle ‘voorbijgangers’ had voorgesteld kwam mijn opdrachtgever mijn kamer binnen en vroeg me of ik vanwege gerezen omstandigheden voorlopig weer naar huis wilde gaan. Wat was er gebeurd? Ik begreep dat in het weekend het directieteam tot de orde was geroepen door een interventie van de hoogste baas. Het directieteam had het vertrouwen in de voorzitter opgezegd. De hoogste baas stelde een andere directeur aan als ‘procesbegeleider’ voor het directieteam.*

*Enkele dagen later – ik was inmiddels in een stand-by-mode geplaatst, dat wil zeggen, ik was de kelder aan het opruimen – werd ik door de secretaresse gebeld met de vraag of ik meteen wilde komen om de OR toe te spreken en kennis met de vertegenwoor-*

de organisatie gerealiseerd kan worden. De moderne bedrijfskunde kan als basis dienen voor een reeks van toepasbare inzichten. Dat neemt niet weg dat er tal van dilemma’s zijn die niet met een handomdraai uit de wereld geholpen kunnen worden. Een organisatie is nu eenmaal gecompliceerder dan een bundeling van instrumentele vaardigheden. Dat heeft alles te maken met het arenakarakter van een bedrijf.

De dilemma’s die zich steeds weer aandienen in organisaties vormen het domein bij uitstek van interim management. Voorbeelden van deze gemeenschappelijke thematiek liggen voor het oprapen.

Meer dan eens betreft het problemen die hun wortels hebben in de top van de organisatie: fixatie op een uitgezette koers en ongevoeligheid voor signalen van onderaf, directies die de speelbal zijn van bedrijfsonderdelen, hofhoudingsculturen die er onder andere voor zorgen dat bepaalde informatie niet meer doorkomt (stille), stuurloze organisaties waar ieder zijn eigen gang gaat, het sturen op resultaten en veronachtzaming van inhoudelijke processen en toezichthouders die aan dezelfde blikvernaauwing lijden. In dergelijke situaties heerst in de top doorgaans wel het vage gevoel dat men geen greep op de situatie heeft, maar heeft men geen vertrouwde omgeving – of slaagt er niet in die zelf te arrangeren – waarin dit vrij kan worden besproken. Er is dan geen gedeelde kleedkamer waar men zich kan blootgeven.

*digers te maken. Zo geschiedde. Ik kreeg het vertrouwen en stelde ook dat ik niet op de hoogte was van een latent of manifest conflict binnen de directie. Ik heb mijn opdracht toegelicht en men stelde vertrouwen in mij.*

*Eenmaal aan de slag bleek dat het directieteam als los zand aan elkaar hing en dat de sfeer gespannen was. Ook al deed de procesbegeleider zijn vreselijke best om de situatie dragelijk te maken.*

*Ik stelde me van het begin af aan zodanig op dat ik geen partij in het conflict was en dat ik mijn opdracht wilde uitvoeren. Ik besepte wel dat ik op eieren moest lopen. Een rol die mij niet gemakkelijk afging. Veel zaken werden niet uitgesproken en er werden geen beslissingen genomen. Bovendien vond ik dat, aan de vooravond van een fusie van deze directie met een private organisatie, dit onderwerp wel erg weinig aandacht kreeg. Het was tenslotte mijn opdracht om een fusieplan op te stellen, de projectorganisatie op te zetten, leiding te geven aan het due diligence-onderzoek en de overdracht te regelen aan de nieuwe directeur van de beide organisaties.*

*Omdat ik mij realiseerde dat er uitgesproken, maar vooral onuitgesproken gevoeligheden binnen de directie lagen heb ik de procesbegeleider in vertrouwen genomen en hem van mijn dilemma's ten aanzien van de effectiviteit van het een en ander op de hoogte gebracht. Hij was het met mij eens en we zouden met z'n tweeën een gesprek*

De perikelen in de top kunnen geduid worden als vraagstukken van accountability. De onduidelijkheid over wie waar, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is, de interpretatieverschillen daarover, het feit dat aansprekende (dus: toezichhoudende) partijen zich niet van hun verantwoordelijkheid kwijten en betrokken omstanders (indirect verantwoordelijken) zich afzijdig houden. Interim management gaat vrijwel steeds over de dynamiek en sociale constructie van verantwoordelijkheden in organisaties. Dus niet over de vraag naar hoe een en ander beter kan worden geregeld, maar over de poging zodanig om te gaan met de regels, dat een adequate taakuitoefening van de organisatie kan worden gerealiseerd.

Centraal staat de ontregeling van de drie-eenheid (triade) van passieve verantwoordelijkheid (de autoriteitsstructuur), de takenstructuur (organisatie van primair proces en ondersteunende systemen) en de actieve verantwoordelijkheid (het domein van persoonlijke verantwoordelijkheid en de actualisering van civiele deugden die zich niet laten inperken door de formele verantwoordelijkheden van de takenstructuur).

In het dominante denken over organisaties is deze triade gereduceerd tot een dyade van de passieve verantwoordelijkheid en de taakstructuur. Bij alle rampen die zich hebben voltrokken – de Neurenbergprocessen en het Eichmannproces als toneel voor dramatische dieptepunten in de recente geschiedenis – is de beperking van het



*met de directeur/opdrachtgever arrangeren. In dit gesprek werd mij duidelijk waar het conflict binnen het directieteam zat. Op constaterende vragen van mij en de procesbegeleider kregen we op niet mis te verstane wijze te horen, dat deze vragen niet gepast waren. Met veel beledigingen aan ons adres vertrokken we weer. Ik vertelde ze nog wel dat een herhaling van de wijze waarop ze ons net had toegesproken niet meer zou geschieden, anders zou ik de opdracht teruggeven.*

*Alsof er niets aan de hand was ben ik mijn opdracht verder uit gaan voeren maar liep toch in de fuik van besluiteloosheid, detaillering etc. Ik had inmiddels een voorstel uitgewerkt waarin ik de condities van mijn opdracht had verduidelijkt. In bilaterale gesprekken met elke mededirecteur gaf men mij volledig gelijk. Mijn opdrachtgever wilde hier niet met mij over praten. Ik kreeg wel volledig andere verzoeken, die niets met mijn opdracht te maken hadden. Ik heb hier niet mee ingestemd.*

*Met de rest van het directieteam en de medewerkers ging de samenwerking goed. Na nog een aanvaring heb ik de opdracht teruggegeven. Een week later is mijn opdrachtgever op non-actief gesteld. Wel werd mij gevraagd om te blijven tot de nieuwe directeur (interim) er zou zijn. Bij binnenkomst van deze directeur heb ik mijn werkzaamheden aan hem overgedragen. Hij was het met mij eens dat dit fusieproces direct door de directeur moest worden aangestuurd”.*

dyadische model in beeld gebracht.<sup>21</sup> In dit verband verwijs ik naast Ramondt naar Verstraeten, die aan de orde stelt dat het wegvallen van de actieve verantwoordelijkheid niet iets is dat (alleen) veroorzaakt wordt door de versmalling naar de dyade van bovenschikking en onderschikking. Hij constateert, in zijn algemeenheid, een afnemend vermogen om betekenissen te geven (Verstraeten, 2003, p.20). “...Omdat hij (de mens, LW) het vermogen heeft verloren om de werkelijkheid waarmee hij verbonden is zinvol te interpreteren, worden mens en wereld voor hem betekenisloos”.

Organisaties kunnen echter niet functioneren wanneer de deelnemers zich terugtrekken achter de formele bevoegdheden van de toegewezen taak en daaraan verbonden competenties. Een opdracht voor modern management is dan ook op zoek te gaan naar het niet-vanzelfsprekende, te weten de realisatie van burgerlijke deugden in een omgeving die steeds weer de neiging heeft mensen uitsluitend ophun functionele competenties aan te spreken.<sup>22</sup>

21. Zie voor uitgebreider weergave Ramondt 2004, waaruit ik inzake deze kwestie uitgebreid heb geput.

22. Kees Schuyt heeft in een bijdrage met de titel ‘Kleine, alledaagse deugden’ in de Volkskrant van 15 augustus 2003 aan de hand van een studie van R.S.C. Gordon (*Primo Levi's Ordinary Virtues, from testimony to ethics* (2001) gewezen op dertien deugden: vier ethische vaardigheden (a. goed kijken, b. herinneren, c. precies en zorgvuldig taalgebruik (inclusief weten wanneer men moet zwijgen en wanneer men iets te zeggen heeft, d. gevoel voor praktisch nut (weten hoe men het beste met dingen



Ramondt (2004) stelt aan de orde dat het probleem van moderne organisaties de geleidelijke erodering is van de scharnierfunctie van de taakstructuur tussen passieve verantwoordelijkheid en actieve verantwoordelijkheid. Taken zijn niet meer zo helder in competenties vastgelegd, de individuele autonomie is in veel situaties beduidend toegenomen en de moderne technologie doorkruist juist op taakniveau (stroomsgewijze organiseren, ketens) organisatiegrenzen.

Het betekent dat de moderne werknemer zich ook niet zo gemakkelijk laat aanspreken op zijn functionele verantwoordelijkheden. Parallel hieraan loopt de door Verstraeten geconstateerde ontwikkeling – gelijktijdigheid impliceert geen causaliteit – van het verlies aan vermogen tot betekenisgeving. Ook de mogelijkheid om mensen in hun niet-functionele, maar persoonlijke verantwoordelijkheid aan te spreken staat onder druk. De moderne kenniswerker wordt geprezen om zijn autonomie en individualiteit, maar in hoeverre zijn zij in staat over hun eigen schaduw van een al te beperkte taakopvatting heen te stappen?

Simpel gezegd is het bestuurbaarheidsprobleem van moderne organisaties gelegen in het feit dat de top meermalen niet vakmatig weet om te gaan met individuele medewerkers, niet verzekerd is van de volgzzaamheid van de medewerkers en dat de medewerkers zich niet vanzelfsprekend aangesproken voelen of worden op deugden (waarden en normen) die tot het gedachtegoed en de verworvenheden van de civil society, de beschaafde maatschappij, kunnen worden gerekend (Ramondt, 2004).

Het naarstig zoeken naar visionair leiderschap, de bedrijfscode, de cultuur van de organisatie, het navolgen van best practices, de klokkenluider en maatschappelijk verantwoord ondernemen, enzovoorts, illustreert het fundamentele probleem van de accountability in moderne organisaties. “In zowat alle sectoren van het leven zijn ambtenaren, managers en deskundigen (aldus) bezig een nieuwe realiteit te scheppen op grond van een verstoorde perceptie van de werkelijkheid”. (Verstraeten, 2003: 25)

Wie op zoek gaat naar voorbeelden die het hier gestelde kunnen illustreren kan snel terecht in de medische sector. Het ziekenhuis met zijn ogenschijnlijk onuitroeibare bestuurbaarheidsproblemen is exemplarisch voor de combinatie van competente, eigenwijze en op eigen belang gerichte werknemers, die zich niet laten inperken door de functionele eisen van de organisatorische omgeving en de inzichten van het management. Op hun beurt raken veel managers en bestuurders in deze organisaties nogal eens verkrampd in de tegenstrijdigheden van hun dubbelstructuur: autoriteit en gesprekspartner. Daardoor zijn zij niet in staat hun medewerkers op een on-

---

om kan gaan)), vier deugden die getuigen van praktische intelligentie (e. gevoel voor maat en grens, f. houding van trial and error, fouten durven maken, willen leren van fouten, g. dingen in een juist perspectief kunnen zien, kritisch, flexibel en responsief; h. inventiviteit, zich slim kunnen aanpassen aan telkens veranderende omstandigheden); drie sociale deugden (i. common sense, j. vriendschap; k. het vertellen van verhalen) en twee persoonlijke deugden (l. humor, vermengd met een dosis ironie, m. speelsheid).

**UIT INTERVIEW 2**

*“Een bepaald bedrijf verkeerde in majeure financiële nood, onder meer veroorzaakt doordat het niet in staat was om de goede facturen bij de, overigens zeer tevreden, klanten te krijgen. Mijn opdracht was om dit binnen een grote divisie op te lossen, binnen de kaders die door de centrale organisatie voorgeschreven waren.*

*Na enige maanden nam de spanning binnen de Raad van Bestuur met betrekking tot dit onderwerp enorm toe. Het lid van de Raad van Bestuur die verantwoordelijk was voor onze divisie, die als zwak getypeerd werd, stelde een assistent aan (interim manager) die direct met zijn grote voeten door de porseleinkast liep en het wel even zou oplossen. Voor zijn komst hadden mijn collega's en ik een aantal maatregelen ingezet die structurele verbetering met zich brachten. De zeer extraverte assistent/interim manager vaardigde maatregelen uit die stoer klonken, misschien ook op korte termijn enig effect hadden kunnen hebben, maar waarvoor geen enkel draagvlak was binnen de organisatie, behalve dan bij het lid van de Raad van Bestuur, want die kon ook welk wat stoere geluiden gebruiken, nu zijn positie op de tocht stond. Het was al enige weken zo dat de assistent/interim manager en ik elkaar dulden, maar meer niet dan dat. Heel duidelijk was de verschillende manier van handelen*

bevangen en open wijze tegemoet te treden. Dat is de arena waar de slag om de transparantie van de accountability plaatsgrijpt.

Het meest kenmerkend voor de interim manager is het feit dat hij als outsider gevraagd wordt om een probleem op te lossen en daartoe ook wordt toegerust met de mogelijkheid tot het plegen van interventies. Om daarin effectief te kunnen opereren moet hij een machtsbasis in de cliëntorganisatie ontwikkelen. Het cliëntsysteem, in de hoedanigheid van een arena, stelt de interim manager voor de opgave flexibel te manoeuvreren met zijn insider- en outsider-rollen. Hij bouwt een netwerk op en maakt daarin vrienden, maar ook vijanden. Extreem gesteld, in een arena kan de vriend van vandaag de vijand van morgen zijn. Op grond hiervan kan worden verwacht dat de interim manager nooit een echte insider zal worden. Want ook al heeft hij de neiging de processen om zichzelf heen te organiseren – Robinson Crusoe en zijn eilandgedrag – hij beschikt over te weinig machtsmiddelen om de organisatie naar zijn hand te zetten. Hij krijgt er de kans en ook de tijd niet voor een echte insider te worden; hij is outsider en insider tegelijkertijd. Maar hoe vanzelfsprekend is dat eigenlijk? Voor hemzelf en voor zijn omgeving? In hoeveel bochten moet hij zich wringen om deze rollen die elkaar voor de voeten lopen te combineren? In veel maatschappelijke domeinen worden die rollen niet voor niets gescheiden gehouden, op straffe van wederzijdse verdringing. Flexibiliteit tussen twee tegenstrijdige rollen is



*en denken en de verschillende persoonlijkheidsstructuren. In mijn ogen was hij de snelle jongen die zich per ongeluk interim manager had genoemd en daar nog mee weg kwam ook.*

*Op enige moment vaardigde hij wederom een paar maatregelen uit met een bedenkelijk effect. Er was vooraf geen overleg hierover geweest met mijn collega's en de maatregelen zouden in een meeting door onze strot worden geduwd. Vooraf gaven mijn collega's bij mij aan dat zij het oneens waren met de maatregelen. Nog voor de vergadering, waar ook andere partijen van het bedrijf aanwezig waren, heb ik de assistent/interim manager terzijde genomen en hem gewaarschuwd dat hij geen draagvlak had voor deze beslissing. Ik adviseerde hem de vergadering te cancellen en eerst overleg te hebben. Hij weigerde dat en de meeting werd een blamage voor hem. Hij schreef dit mij toe, ik denk vooral omdat ik onder de collega's de meest ervaren persoon en woordvoeder was. Voorts voelde hij zich ongemakkelijk omdat mijn ervaring die van hem ruimschoots overtrof en hij toch op een hogere positie zat. De volgende dag lag er een boodschap voor mij klaar van de assistent/interim manager, dat hij besloten had mijn opdracht te beëindigen omdat ik niet meewerkte aan het oplossen van de problemen, maar ze juist zou tegenwerken. Ik kon mijn biezen pakken en hij zou wel contact opnemen met het bureau uit wiens naam ik werkte.*

niet iedereen op het lijf geschreven. Veel interim managers voelen zich dan ook vooral op hun gemak als er een stevige crisis in de organisatie is. Deze geeft de interim manager de nodige wind in de zeilen om dwingend en effectief te kunnen opereren. Een crisis verlost hem van zijn flexibiliteitsprobleem.

Het domein van de interim manager – de problemen waarvoor hij gevraagd wordt en de begrenzingen die hij daarin aanbrengt – houdt nauw verband met het perspectief op de organisatie zoals ik dat heb neergezet. Organisaties zijn arena's van partijen die met elkaar verbonden zijn in een antagonistische coöperatie. De dilemma's die daaruit voortspuiten lenen zich niet steeds voor directe waarneming. Organisaties zijn gelaagd en geven hun geheimen niet gauw prijs, vooral niet wanneer deze zich afspeelen in de coulissen en er geen kleedkamer is om geheimen bloot te geven.

De uitlopers hiervan treft men aan in de typische vraagstukken die de interim manager krijgt aangereikt. Het zijn vrijwel steeds problemen met de accountability, de onduidelijkheid over wie, waarvoor verantwoordelijk is en daarop ook wordt aangesproken. Problemen die mede in de hand worden gewerkt doordat in moderne organisaties weliswaar de autonomie van de medewerkers beduidend is toegenomen, maar er tegelijkertijd een versmalling heeft plaatsgegrepen van het vermogen tot betekenisgeving. Men kan op eigen benen staan en toch stevige grond – in dit verband het idee van de civil society – onder de voeten ontberen.



*Als ik terug denk aan mijn optreden (het is al weer vier jaar geleden) zijn er paar zaken blijven hangen. De assistent en zijn optreden hebben mij persoonlijk geraakt. Ik heb een aantal weken gehad dat ik er werkelijk mee naar bed ging en ermee op stond. Waarschijnlijk raakte het me zo omdat hij geen respect bij mij verdiende op persoonsniveau, noch op professioneel niveau. Puur de politieke component had hem gebracht waar hij was en dat hield hem en zijn baas in stand.*

*De eerste periode heb ik hem denk ik gemeden: mijn eigen gang gegaan en hem af en toe gevoed met informatie en soms een voorzichtig advies. Dat hield ik niet lang vol en ben met hem de confrontatie aangegaan. Ik had de inhoud en de collegiale steun – hij had de positie, het politieke tij en steun van een niveau hoger.*

*Ik heb hem, zij het met inhoudelijk juiste argumenten, belemmerd in zijn functioneren en hij moest daar wel op reageren.*

*Ik heb pas na de beschreven escalatie echt mijn sponsors gezocht en gevonden. Met name de divisiedirecteur is in de bres gesprongen. Mijn opdracht is niet beëindigd, mijn positie was ik niet kwijt. Ik moest wel in zijn gareel, alhoewel dat niet lang heeft geduurd want het lid van de Raad van Bestuur werd uit zijn functie gezet en met hem vertrok de assistent/interim manager".*

In deze studie stel ik mij op het standpunt dat de interim manager een specifieke manier representeert in het omgaan met – ofwel het ‘managen’ van – een algemeen en structureel probleem: hoe de voortdurende verschuivende balans te vinden, te handhaven en te optimaliseren tussen de krachten en machten van ‘traditie en vernieuwing’, met name daar waar die balans al verstoord is geraakt en waar sprake is van ontregeling door enerzijds het vastlopen en blokkeren van ontwikkelingen, of anderzijds door juist het op hol slaan daarvan.

Tegen deze achtergrond richt ik mij in mijn onderzoek vooral op de persoon van de interim manager. Het gaat hierbij met name om de wisselwerking tussen cliëntsysteem, de insider- en outsider-rollen en de persoonlijkheid van de interim manager. Het zijn vooral de relaties tussen de onderdelen die ertoe doen.

Het cliëntsysteem presenteert zich aan de interim manager vooral in zijn hoedanigheid van arena. Een domein van rivaliserende belangen met blokkades en onduidelijkheden in de accountability. Daarbinnen situeren zich de problemen waarvoor de tijdelijke bijstand van de interim manager wordt gezocht.

De interim manager is de jongleur van twee rollen: insider en outsider. Dit zet een stempel op de relaties die hij binnen de arena ontwikkelt. Vanuit de insider-rol zal hij trachten coalities te sluiten en te streven naar vermindering van distantie. Op grond van de outsider-rol zal hij trachten distantie te bewaren en vaste coalities te

vermijden. Het spanningsveld van beide rollen is vooral voelbaar binnen de interim manager zelf. De rollen zijn immers niet op zichzelf staande realiteiten, maar attributen van de persoon van de interim manager. Binnen de centrale vraagstelling zoals aangegeven in hoofdstuk 1 richt mijn onderzoek zich op twee kwesties:

- a. De gedragsreflexen van de interim manager
- b. De persoonlijkheidskenmerken van de interim manager.

De gedragsreflexen raken in belangrijke mate aan de relatie tussen de rollen van insider en outsider. Ik vertrek hierbij vanuit de veronderstelling dat het moeten en kunnen omgaan met deze twee contraire rollen, in een omgeving die bovendien een arena-achtig karakter heeft, vooral een aanspraak doet op de diepere bewustzijnslagen die door Giddens worden geduid als het niveau van het praktische bewustzijn en het niveau van de onbewuste drijfveren. Het betreft het reservoir van feitelijke alledaagse kennis en inzichten die zo gewoon geworden zijn dat de actoren er zich nauwelijks van bewust zijn dat ze die hebben en die ze ook niet meer eenvoudigweg onder woorden kunnen brengen.

Vanuit dit perspectief stel ik mij de vraag of er zo iets is als een professioneel paradigma. Ik omschrijf dit als een zodanig samenhangend conglomeraat van vooronderstellingen, opvattingen, attitudes, normen en waarden, alsmede competenties en handelingspraktijken dat van een maatschappelijk onderscheidbare en herkenbare professie, in casu interim management, kan worden gesproken (cf. o.m. Kuhn 1962, 1970, Lakatos 1970). Mocht een dergelijk stelsel niet aanwezig zijn, dan zou men interim management als een semi-, proto-, pseudo- of quasi-professie moeten typeren.

In aansluiting hierop wil ik een beeld schetsen van zijn rolrepertoire en de daarmee gepaard gaande kerncompetenties.

Het tweede aandachtspunt in dit onderzoek richt zich op de persoonlijkheidskenmerken van de interim manager. De achterliggende vraag hierbij is wat de interim manager bijzonder en onderscheidend maakt.

Vanuit een krachtenveldperspectief laten zich drie varianten onderscheiden in de wijze waarop de interim manager omgaat met de tegenstrijdige rollen van outsider en insider.

- a. Hij heeft een nauwe binding met beide rollen. Dit lijkt onwaarschijnlijk, want het ontnemt de interim manager de flexibiliteit die nu juist nodig is om beide rollen te kunnen hanteren.
- b. Hij mengt beide rollen. Dit levert het beeld op van een heen en weer zwalkende persoonlijkheid, die onzekerheid uitstraalt over de rol waarin hij het liefst opereert. In ieder geval zal dit zeker niet het manifeste persoonlijkheidsbeeld zijn. Een onzekere manager laat zich misschien wel denken, maar niet zien.
- c. Hij representeert een persoonlijkheidstype dat krachtig distantie neemt van de rollen waarin hij opereert. Dit lijkt de meest waarschijnlijk manier van omgaan

met het krachtenveld van rollen. Het gaat dan om een ambivalentie-resistente persoonlijkheid, een persoon die zichzelf neerzet, ontdaan van herkenbare rollen en iemand die ook liever niet met anderen van gedachten wisselt over zijn rolgedrag. Dus eigenlijk die eilandbewoner die zichzelf in zoveel kleuren kan neerzetten. Maar welke persoonlijkheidskenmerken heeft dit Robinson Crusoe type?



## Hoofdstuk 3

### *Het zelfbeeld: primitives, kernrollen en competenties*

In het vorige hoofdstuk is een poging ondernomen interim management te positioneren. Ik heb mij afgevraagd of er een onderscheidend kernprobleem te destilleren valt uit de veelheid van soorten opdrachten. Ik heb geconcludeerd dat interim management een intermezzo is in een doorgaand ontwikkelingsproces van organisaties (of beter nog: organiseren): een intermezzo dat vooral optreedt in een setting van variëteit en dubbelzinnigheid in verhoudingen. Interim management is dan *een*, maar niet *het* instrument om fixaties – of algemener gesteld: ontregeling – te doorbreken. Interim management lijkt een contingente factor in een onvermijdelijk proces.

Voorts heb naar een voorlopig antwoord gezocht op de vraag of er een gemeenschappelijk patroon van opvattingen en praktijken, oftewel een interventielogica, achter de variëteit in concrete handelingen aanwezig is. In dit hoofdstuk wil ik deze exercitie voortzetten. Uitgangspunt hierbij is dat de – sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw verworven – positie van interim managers, een harde kern bevat van in de loop der tijd meeveranderende interpretaties, globale aanwijzingen en richtlijnen inzake de wijze van uitoefening van het beroep. Interim managers hanteren een bepaalde definitie van hun functie, zij spelen bepaalde rollen en zij hebben bepaalde competenties, allemaal volgens eigen denken en doen. Hierin ligt een mogelijkheid tot 'fotograferen'. Het 'ontwikkelen', in de betekenis van het blootleggen van de visie van de interim managers op hun werk, kan op allerlei manieren plaatsvinden.

Ik realiseer mij hierbij dat er verschillende uitgangspunten, benaderingswijzen en interventie-technieken worden gehanteerd door degenen die zich als interim manager afficheren en als zodanig worden (h)erkend en significante anderen, zoals opdrachtgevers en management-bureaus. Dit gebrek aan consensus bevordert een gevoel van onbehagen en onzekerheid bij de beoefenaars, maar leidt tevens tot pogingen een gemeenschappelijk kader te articuleren. Men ontwikkelt een visie op het 'vakgebied' en men draagt bij aan institutionalisering in de vorm van het oprichten van belangenverenigingen, het aanreiken van kwaliteitscriteria, het aanbieden van spe-

## UIT INTERVIEW 3

*"Achteraf ben ik tot de conclusie gekomen dat ik eigenlijk gewoon mijn zin heb willen doordrukken en niet of te weinig heb stilgestaan bij de vraag waarom de eigenaar niet wilde instemmen. Ik voelde mij in mijn eer aangetast en ik wilde de goede verstandhouding met de directie van de werkmaatschappij niet op het spel zetten.*

*Ik ben van mening dat ik de achterliggende redenen van reacties van andere mensen wel denk te kennen. Ik geef hen dus niet de gelegenheid om hierover echt te communiceren, want ik heb toch gelijk. Als ik van mening ben dat de gevolgen van iets klein of groot zijn, dan is dat zo. Waarom ik dat denk, zal ik dan ook niet echt ter discussie stellen aangezien ik dat zinloos vind. Ik weet toch wel hoe de ander daarop zal reageren. Ik heb twee eigenschappen die het goed met conflicten omgaan bemoeilijken:*

- *Aangezien ik ook zeker resultaat gericht ben, vind ik het niet altijd zinvol om aan een meningsverschil veel tijd te besteden. Die tijd kan, denk ik, veel productiever benut worden.*
- *Aangezien ik zeer overtuigend kan overkomen, ontnemen ik andere mensen soms de wil of de zin om met hun echte mening naar voren te komen. Zij zullen waarschijnlijk denken dat ik hun ideeën toch weer zal ontzenuwen.*

*Nu ik er zo inhoudelijk bij stilsta en de diverse conflicten laat passeren, alsmede de*

cifieke opleidingspakketten, enzovoorts. Kortom, men werkt aan de formulering en de implementering van een professioneel paradigma.

Een professioneel paradigma omschrijf ik in navolging van Kuhn (1962) en Lakatos (1970) als een bepaalde configuratie van impliciete uitgangspunten, expliciete opvattingen en kernwaarden, alsmede handelingsrichtlijnen (normen, criteria) en concrete handelingen<sup>23</sup>. Uiteraard is binnen die configuratie bij interim management sprake van variatie en er is ook overlapping te bespeuren met verwante beroepen. Interim management is immers een diffuus beroep met zwakke raster- en zwakke groepsdimensies (M. Douglas, 1970)<sup>24</sup>. Er is sprake van een meervoudige logica die aan het (interventie)gedrag van de beoefenaren ten grondslag ligt, of dat daarmee samengaat: beoefenaren laten zich altijd leiden door allerlei soorten opvattingen, waarden en ervaringen die uit verschillende ervaringssferen of levensdomeinen stammen. De samenhang en consistentie tussen die verschillende opvattingen, nor-

23. Overigens is naast deze meer 'cognitief-klinische' component een sociaal-organisatorische component te onderscheiden: de wijze waarop de professie zich heeft georganiseerd. Deze heb ik kort in hoofdstuk 1 aan de orde gesteld.

24. De groepsdimensie verwijst naar de vraag: met wie ga ik om; de rasterdimensie betreft de vraag: hoe ga ik daarmee om; zie verder o.a. Douglas 1970.



*resultaten van een aantal testen bezie, besef ik dat ik anders ben dan ik dacht te zijn. Ik dacht juist dat:*

- *ik naar anderen luister en open sta voor andere oplossingen en meningen;*
- *ik er alles aan doe om compromissen te bereiken waar alle betrokkenen vrede mee hebben;*
- *ik andere mensen de gelegenheid geef en hen zelfs aanmoedig om met hun ideeën en standpunten naar voren te komen.*

*Ik vind dat ik eerlijk ben en niemand mag daaraan twijfelen. Zodra iemand het niet met mij eens ik voel ik mij eigenlijk in mijn eer(lijkheid) aangetast en daar heb ik moeite mee.*

*Verder wil ik dat anderen mij aardig vinden. Ik vermijd het om een conflict aan te gaan, mits het de resultaten niet te veel negatief beïnvloedt. Ik geef dan liever de ander zijn zin, zodat hij mij aardig blijft vinden.*

*Indien echter naar mijn mening, de resultaten wel te veel negatief beïnvloed zouden gaan worden, zet ik mijn hakken in het zand en houd ik mijn standpunt vast, zonder al te veel over de verschillende standpunten inhoudelijk van gedachten te wisselen en te onderzoeken wat haalbaar is. Ik stel mij dus eigenlijk niet kwetsbaar op, terwijl ik wel altijd had gedacht dat ik dat deed”.*

men, waarden en wat dies meer zij wisselen van tijd tot tijd, van persoon tot persoon, en van situatie tot situatie. Een andere consequentie van deze relatief zwakke structurering en systematisering van interim management is, dat men bij het in kaart brengen van het professionele paradigma aangewezen is op ‘circumstantial evidence’. Uit de verschillende manieren waarop de interim manager zich gedraagt, moet men in belangrijke mate afleiden vanuit welk kader wordt gewerkt. In het algemeen is wel te zien dat zich na verloop van tijd bepaalde patronen uitkristalliseren (via het zogenaamde inprintingsproces dat automatisch optreedt bij het verwerken van ervaringen). Er ontstaat meer patroon en minder fragmentatie, meer articulatie en minder buikgevoel. Bepaalde werkwijzen evolueren (of devalueren) tot expliciete methodieken en standaardroutines. Bepaalde opvattingen en werkwijzen nemen vaste vormen aan. Er is dan op individueel en collectief niveau sprake van institutionalisering en routinisering. Hier komt bij dat de elementen van het professionele paradigma hiërarchisch te ordenen zijn, onder meer naar algemeenheid en abstractiegraad. Grosso modo zijn ongeveer drie niveaus te onderscheiden die in elkaar overlopen en elkaar beïnvloeden via allerlei terugkoppelingsprocessen.

Het eerste en meest funderende niveau wordt gevormd door de achtergrondassumpties of *primitives*, de veelal impliciete ‘taken for granted’ uitgangspunten en werkwij-



zen. Vanuit deze aanname rijzen de postulaten – de expliciet geformuleerde opvattingen<sup>21</sup> – op; zij bepalen het perspectief van waaruit een situatie wordt geduid<sup>22</sup>. Eenvoudig gesteld bevatten de primitives de impulsieve reflexen die interim managers hanteren in hun werk. Die reflexen zijn door allerlei oorzaken ontstaan. Zij geven de beroepsbeoefenaars een onbewust, wankel methodisch houvast. Het betreft hier opvattingen en uitgangspunten die niet ter discussie worden gesteld en die voor waar en evident worden aangenomen. Het zijn de collectieve mythen. Lakatos hanteert in dit verband de term negatieve heuristiek: men zoekt er niet naar, integendeel, deze zijn de startpunten voor de speurtocht.

Dat wil overigens niet zeggen dat zij in het geheel niet bevraagd kunnen worden. Er komt altijd een moment van reflectie op deze ‘reflexen’. Door deze reflectie – mede op basis van ervaring in de alledaagse praktijk – ontstaat ruimte voor twijfel en daarna bijstelling. Twijfel zuivert immers de geest.

Primitives omvatten – ook bij interim management – een deel van het handelingsrepertoire. Het is het deel dat zonder meer als bruikbaar wordt gezien en dan ook niet ter discussie wordt gesteld: men handelt conform, zonder nog te weten waarom. Het nut is immers allang bewezen. De primitives, zoals verankerd in rolpatronen, fungeren als globale impliciete normen, criteria en richtlijnen voor het alledaagse handelen. Als min of meer collectieve mythen oefenen ze een sturende invloed uit op het concrete gedrag. Het omgekeerde komt echter ook voor: basis-assumpties en ‘gedragsvoorschriften’ zijn zowel oorsprong als gevolg van concreet gedrag. Enerzijds gaan verwachtingen aan gedrag vooraf, anderzijds oefent concreet gedrag een (bij)sturende werking op verwachtingen uit. Zo heeft de primitive: “ik ben het middelpunt – zo niet van het universum, dan toch van de organisatie – en alles draait om mij” vergaande consequenties voor het optreden van de interim manager.

Het tweede niveau is dat van expliciete handelingsstrategieën (interventie-methodieken), gehanteerde begrippen en van regels die de basis vormen voor verkenning, beschrijving, analyse en oplossing van probleemsituaties. Hiertoe zijn ook te rekenen de gebruikte metaforen en analogieën van de organisaties, conform onder meer Morgans *Images of Organization* (1986). Lakatos spreekt hier van positieve heuristiek: de gordel rond de harde kern van de negatieve heuristiek. Op dit niveau wordt vooral een ‘verificatie’-strategie gevolgd: het al dan niet bewust zoeken naar en vinden van bewijzen voor de aannames: bijvoorbeeld dat de organisatie een machine of een mentale gevangenis is. Op dit niveau ziet men ook de oriëntatie op macht, op zingeving of op functionaliteit, al naar gelang het specifieke perspectief dat men heeft op organiseren en managen.

---

25. bv. de directie of ondernemingsraad streeft naar voortdurende positieverbetering en machtsvergroting

26. bv. een ieder streeft naar harmonie of naar conflict of naar een wisselwerking tussen beide principes.

Het derde niveau ten slotte raakt aan de specifieke en concrete handelingen en interventies (zoals de concrete reorganisatie die is doorgevoerd, de specifieke aanbevelingen die zijn gedaan). Op dit niveau is sprake van een grote mate van contextualiteit: de handelingen zijn direct verbonden aan de concrete opdracht.

Ik heb gepoogd de basis-assumpties – inclusief de kernwaarden en daaraan gerelateerde rollen en competenties – te achterhalen, met name via het niveau van de concrete handelingen en interventies. Ik heb hiertoe zowel rapporten van een groot aantal afgeronde opdrachten geanalyseerd, als interviews afgenomen bij interim managers en andere kernactoren. Ik heb geen directe observaties in de context van concrete opdrachten verricht. Ik heb indirect gewerkt via de sluipweg van de zelf-rapportage. Dit maakt zo'n analyse ook altijd aanvechtbaar: het verband tussen het concrete gedrag en de primitives is immers partieel, indirect, impliciet en dus problematisch. Ik erken hierbij het gevaar van achteraf-rationalisaties en van het opleggen van mijn constructie van primitives aan het materiaal en de professie. Andere onderzoekswegen waren voor mij niet begaanbaar. Het zij zo.

### 3.1 PRIMITIVES

In de (re)constructie van de primitives volg ik het ideaal-typische verloop van de activiteiten van de interim manager: van matching en aanbesteding via diagnose, planning, uitvoering tot en met borging. Hierbij blijkt dat bepaalde basis-assumpties en daaraan gerelateerde rollen generieker en fundamenteeler zijn dan andere. Sommige spelen een rol tijdens het gehele proces, andere zijn 'fase-specifiek'.

In de interim managementcontext is het formuleren van een kader – door betrokkenen zelf veelal geduid in termen van 'het plan van aanpak' – essentieel. Hierbij gaat het niet zozeer om het vastleggen van randvoorwaarden alsmede het bepalen van plaats en rol van de interim manager, maar bovenal om het definiëren van het probleem. Men kan dit ook duiden als het scheppen van een nieuwe *modus vivendi* voor de organisatie. De (interim) manager moet ontdekken waarom een situatie in een organisatie uit de hand gelopen is, waarom er disbalans is ontstaan en waarom er veranderingen moeten komen. Hij moet met andere woorden het waarom van zijn inschakeling achterhalen; hij moet daartoe de probleemformulering aan het begin van de opdracht durven problematiseren.

De taak van de interim manager is te achterhalen op grond van welke overwegingen, visies en belangen de verschillende partijen tot hun constructies komen. De kernvraag is dan ook welke werkelijkheid verborgen ligt achter de zichtbare werkelijkheid, ofwel wat is het probleem achter het probleem? Heeft hij het waarom blootgelegd, dan staat hij voor de opdracht het probleem op te lossen en de klus te klaren. Hiertoe moet hij betrokkenen weten te overtuigen van het nut of de noodzaak van zijn ingrijpen. Kortom, hij moet nieuwe beelden scheppen, nieuwe toekomst schetsen en nieuwe routines installeren. Hij beweegt zich hierbij tussen verbeelding en



## UIT INTERVIEW 4

*"Volgens mij speelt bij elke opdracht, na een maand of twee, wel eens de vraag: doet het er wat toe of ik hier nu wel of niet ben? De eerste periode van je zoektocht bij de opdracht is erg belangrijk. Er is ontredde-ning en dat brengt je tot een oplossing of juiste aanpak. Bij iedere opdracht zorg je dat de mensen jou zo snel mogelijk kennen. Niet door een daad te stellen, maar door over jezelf te vertellen en te informeren wie die anderen zijn.* —

*Er zijn interim managers die een opdracht weigerden, omdat de opdrachtgever niet de formele machtspositie wilde afstaan aan de interim manager. Er zijn veel tegenstellingen in het vak. Een veel gehoorde uitspraak is: zoek direct een slachtoffer want anders heb ik mijn positie niet. Dit is geen uitspraak van een beginnende, maar van ervaren interim managers.*

*Naar mijn mening geloven interim managers die om formele macht vragen zichzelf niet. Gezag gaat samen met feitelijke macht, maar hoeft niet samen te gaan met formele macht.*

*De interim manager moet ergens hechten; aan zijn opdrachtgever en aan het systeem. Wanneer je een relatie kunt opbouwen buiten dit systeem, bijvoorbeeld door met z'n tweeën te werken, dan hoeft je jezelf niet te warmen aan het systeem.*

*Mijn interventies zijn probleemgerelateerd. Voor verschillende problemen hanteer ik verschillende aanpakken, dus afhankelijk van de specifieke situatie. Hierbij ben ik meer een voorstander van directe interventies dan van sluipend management: kleine stap*

realiteit. Hij schept zijn eigen wereld via filteren, ordenen, interpreteren en evalueren van omgevingsstimuli<sup>27</sup>.

Veelal is men zich van het constructiekarakter van de werkelijkheid niet bewust: in die zin schept men als een ware illusionist zijn eigen verborgen wereld. Men creëert illusies, maar deze zijn wel reëel in hun consequenties, al was het alleen maar omdat deze implicaties hebben voor de interventie-logica. Hij wil en moet zijn

27. De volgende variant op het zondvloedverhaal aangehaald in De Ruijter (2000:5) illustreert dit: "God kijkt op de aarde neer. Hij ziet dat de mensen er opnieuw een puinhoop van gemaakt hebben. Hij is vertoornd. Hij besluit de aarde te vernietigen. Hij roept George W. Bush, Vladimir Poetin en Bill Gates bij zich om hen hiervan op de hoogte te stellen. Teruggekeerd roept Bush de Senaat bijeen: "Ik heb goed en slecht nieuws. Het goede nieuws is dat God echt bestaat, het slechte dat hij de aarde zal vernietigen". Poetin meldt de Doema dat hij slecht en nog slechter nieuws heeft. Het slechte is dat God bestaat, het nog slechtere dat hij de aarde zal vernietigen. Gates ten slotte verzamelt zijn managementteam om zich heen om te vertellen dat hij goed en nog beter nieuws heeft. Het goede is dat hij door God gezien wordt als een van de drie machtigste mannen, het nog betere nieuws is dat Microsoft Windows 2000 niet verder hoeft te ontwikkelen omdat God de aarde toch gaat vernietigen."



*jes, geleidelijke veranderingen en dus sluipend management zodat mensen dan geen tegenspraak kunnen geven, daar houd ik niet van.*

*De interim manager is een man/vrouw-manager. Een tweeslachtig wezen, een hermafrodiet. Hij of zij is altijd in-between. Hij hoort erbij en hij hoort er niet bij. Als ik in een intake-gesprek zit, een opdracht dus nog niet binnen heb, dan praat ik al over wij en ik spreek niet in de ik-vorm. Hoewel ik hiermee een machtspositie neerleg, doe ik dit bewust om de opdracht te laten slagen. Ik kan de opdracht alleen goed uitvoeren van binnen uit. De analyse en de diagnose wil ik graag zelf maken. Ik luister wel wat de mensen mij aandragen, maar toch wil ik zelf kijken om de probleemstelling helder te krijgen. Met betrekking tot de relatie spreek ik over wij, als het over de inhoud gaat ben ik in eerste instantie afstandelijker. Als ik over wij spreek, worden ze gevangen genomen door mijn macht. Het is dus een interventiemethode om dingen te bereiken. Het geeft een bepaalde kracht. Het gebruik maken van de wij-vorm maakt het draagvlak groter. De taal onthult de primitives. Je hebt een instrumentele dimensie en een existentiële. Je ontkomt niet aan jezelf. De rol moet ook bij je passen. Je wordt je eigen opdrachtgever. Als je een opdracht niet echt aanvaardt, dan kruip je in de rol van de opdrachtgever.*

*Het gebruik van de wij-vorm is in zekere zin een strategische communicatie, een beredeneerd risico. Via dwang probeer ik te overtuigen, met geraffineerde hand.*

*Ik vind het prettig om aardig gevonden te worden hoor, maar ik heb een opdracht en die zal ik realiseren, hoe dan ook, of de mensen me nu wel of niet aardig vinden. De opdracht is heilig".*

beeld van de situatie via zijn handelen immers overdragen op anderen en deze anderen invoegen in zijn definitie van de werkelijkheid. Hij kent aan allerlei verschijnselen, gebeurtenissen en objecten een plaats toe. Hij geeft ook de verbindingen tussen deze verschijnselen aan, alsmede richtlijnen om hiermee om te gaan. Het gaat dus niet slechts om 'beelden' (een mentale kaart) maar ook en wellicht zelfs met name om de neerslag hiervan in concrete gedragspatronen, interpersoonlijke verhoudingen, voorschriften en procedures (een gebruiksaanwijzing). Hij presenteert met andere woorden een specifiek model van en voor de werkelijkheid. Bij dit presenteren en overdragen wordt de interim manager geconfronteerd met bestaande en ingesloten routines en beelden. Hij moet de confrontatie aangaan met andere werkelijkheidsbeelden en daaraan gerelateerde handelingspraktijken. Al deze werkelijkheidsdefinities zijn maar ten dele overlappend. Meer dan eens zijn ze niet goed verenigbaar, met name in situaties van ontregeling. Ze zijn dan niet complementair maar contrastierend. Een consequentie hiervan is dat conflicten en controversen onlosmakelijk verbonden zijn met (interim) management. Het verwerven van definitiemacht is dan ook een absolute voorwaarde voor het succesvol kunnen opereren als interim manager.

Uit de interviews blijkt zonneklaar dat de interim managers zich bewust zijn van de noodzaak tot zelfpresentatie: men moet zichzelf voor het voetlicht brengen. In deze 'presentation of self' – waarbij altijd een wisselwerking bestaat tussen de indruk die men wil wekken en de indruk die men wil vermijden, omdat deze de verborgen motieven en bedoelingen kan verraden – is impression management vereist. Dat houdt in alles wat nodig is om een bepaalde indruk te doen ontstaan bij de anderen; dat zijn de medespelers, waaronder de opdrachtgever, bureau-manager en de medewerkers van hoog tot laag in de organisatie en het publiek. Binnen een management-regime hanteert men een bepaalde management- of interventiestijl. Met management-regime wordt hier bedoeld een stelsel van regels, hulpbronnen en interpersoonlijke verhoudingen met verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Elk van de partners of partijen in de interactie is aldus verwickeld in een informatiespel met het doel een definitie van de situatie op te bouwen<sup>29</sup>. De twee dominante strategieën bij dit informatiespel zijn coöperatie en competitie. Hierbij komen ook altijd defensieve en beschermende manoeuvres voor, zoals maskering, geheimhouding en dubbelzinnigheid in taal en gedrag. Daarnaast speelt dit informatiespel zich af in verschillende zones, of zo men wil op meerdere niveaus, zoals frontstage, backstage en under the stage. In die zones kunnen rolwisselingen voorkomen, andere wijzen van presentation of self waardoor men zich blootgeeft en uit zijn officiële rol valt of stapt. Het gaat om het verbergen van de geheimen. Hiertoe moet men over het vermogen beschikken de ander een rad voor ogen te draaien. Dat impliceert weer in zekere mate het vermogen emoties te beheersen: interim management is emotiebeheer(sing) volgens meerdere interim managers. De interim manager moet ook

---

29. In dit informatie-spel werken 'dialogue' en 'context' op elkaar in. Tezamen vormen zij een 'Gestalt' waarin zij een figuur-achtergrond-relatie aangaan. Het ingenomen perspectief bepaalt hierbij wat als 'figuur' (oftewel focal event) en wat als achtergrond fungeert. Dit impliceert dat om dialogue (of algemener handeling) van context te onderscheiden het perspectief van de actoren moet worden ingenomen. De actoren bepalen wat voor hen de relevante context vormt. Het gaat echter niet alleen om bewustzijn. De voor de actoren niet-bewuste inbedding in een bredere historische en maatschappelijke context speelt ook een rol. Gevolg is dat de actor verwickeld is in een voortdurend scheppende en herscheppende betekenis-verlening en daarmee bijdraagt aan verankering en verandering van gedrag. De handelingen zijn immers veelal niet eenduidig, afgegrensd, stabiel. Veelal richten ze alleen de aandacht, zijn ze 'slechts' attenderend, focaliserend, mobiliserend, implicerend. Ze leggen wel enige structuur op aan de ervaring door deze in een (steeds wisselende) context te plaatsen. De context is hiermee een socio-psychologische constructie, een onderdeel van het totaal aan assumpties over de wereld, de situatie, dat een individu heeft. Context in deze zin is niet beperkt tot informatie over de onmiddellijke materiële en sociale omgeving. Elke context is ingebed in een omvattender context. Er is geen grens. Men kan die wel leggen, maar die is tijdelijk. Een ieder is voortdurend bezig contexten te construeren en te wijzigen op basis van de confrontatie tussen verwachtingen (beelden die men had) en ervaringen. Dynamiek – herrangschikking, verandering en herwaardering van het bestaande via concrete handelingspraktijken – is m.a.w. kenmerkend voor (samen)leven.



krachten vrij (kunnen) maken in het licht van de dramaturgische eisen die, naast zijn technisch-functionele competenties, uit zijn rol voortvloeien. Deze eisen zijn complex. Ze staan ook meermalen op gespannen voet met elkaar. Dit leidt tot onzekerheid, dilemma's, paradoxen en pijnlijke rol- en positiewisselingen met het gevaar van doorschieten of fixeren. Zo kan het succesvol spelen van een rol het verinnerlijkte normbesef – bijvoorbeeld inzake openheid en eerlijkheid – doen eroderen, met als resultaat dat men wel over een radar maar niet meer over een kompas voor het handelen beschikt. Met het afbreken van de normatieve lading groeit cynisme, sarcasme en ironie. Waar blijft de oprechte betrokkenheid, eerlijkheid en integriteit?

### **Verzameling primitives**

Zoals gesteld, is op basis van open interviews en analyses van rapporten een verzamellijst gemaakt van primitives. Deze verzameling is voorgelegd aan verschillende groepen ervaren interim managers. Aan hen is gevraagd hierop te reageren. Voor het overgrote merendeel bleek dit een feest van herkenning<sup>30</sup>. In dialoog met hen is ten slotte de onderstaande reeks voor de betrokken relevante en significante primitives opgesteld. Ik heb deze primitives beschreven aan de hand van kernzinnen die door de interim managers zelf zijn uitgesproken; vandaar ook de gehanteerde ik-vorm.

*(1) Ik moet krachtig binnenkomen, ik moet krachtdadig overkomen en ik moet vooral zichtbaar zijn*

Deze basis-assumptie vertaalt zich op verschillende manieren naar het concrete handelingsniveau. Zij impliceert dat ik in het eerste moment mijn reputatie moet neerzetten, dat ik mij moet laten zien de eerste week, dat ik durf moet laten zien de eerste dagen, dat ik overal op af moet stappen, dat ik het initiatief moet overnemen en dat het binnenkomen de kern vormt. Het vraagstuk doet er niet echt toe, laat dit maar diffuus, want ik ben immers een allesreiniger.

Een handelingsrichtlijn die hiermee verbonden lijkt, is dat het goed is de aanvangsdiagnose maar vaag te houden. Ik kan immers niet worden afgerekend op wat niet is opgeschreven. Ik red me er wel uit, want iedereen heeft toch een eigen interpretatie van de 'heiligheid' van de probleemdefinitie en het plan van aanpak. Van belang is ook dat ik mijn eigen netwerk kan organiseren binnen de opdracht.

*(2) Ik moet charmeren*

Ik weet dat er meer is dan ik te zien of te horen krijg. Van groot belang voor het wel-slagen is dan ook in de coulissen zien te komen, zodat ik achter de openbare, min of meer geritualiseerde opvoering van activiteiten (op het podium) kan kijken. Ik moet

---

30. In een heel enkel geval is uitermate negatief gereageerd. Kenmerkende uitspraak in dit verband is: "Dit soort uitspraken – waar of niet waar, dat doet er niet toe – maken het vak kapot. Het is toch al zo moeilijk hierbuiten in deze periode".



## UIT INTERVIEW 5

*Een fundamentele eigenschap van de interim manager is dat hij kan focussen, doelgericht kan zijn en resultaatgericht is. Je moet binnen een paar maanden je doel bereiken. Je doelgerichtheid is ook het definiëren van je grenzen. Een heleboel dingen sluit ik uit, daar ga ik niet over. Ik hou me aan de opdracht en in die opdracht ben ik doelgericht maar tevens flexibel. Ik ben flexibel in alle instrumenten om mijn doel te behalen. Wat redelijk en billijk is, dat bepaal ik zelf en dat geef ik weg. Ik zit er niet om te winnen, maar om een opdracht uit te voeren. Je mag veldslagen verliezen als je de oorlog maar wint.*

*Zo tref ik constant mensen die mij kunnen helpen, bijvoorbeeld met het maken van een analyse. Daarbij moet je er wel voor zorgen dat je maar één opdrachtgever hebt, dus slechts één persoon die boven je staat. Anders kun je je plannen niet uitvoeren en stuit je constant op weerstand. Formele macht vind ik dus belangrijk, met name bij saneringsprojecten. Wat onder je zit kijkt naar je, wat naast je zit moet jouw positie erkennen, wat boven je zit is heel weinig, in principe alleen de CEO.*

*Het begrip 'de sympathieke beul' zie ik wel in mezelf terug. Ik begrijp wel dat men-*

af en toe een beetje verleiden, zo niet misleiden, om te krijgen wat ik wil. Ook moet ik een beetje de onwetende domme uithangen. Ik weet immers dat hulpeloosheid haar eigen charme heeft en bovendien: wie helpt de domme niet?

*(3) Het snelle veroordelen en het grote detail*

Op basis hiervan leg ik het accent op tekortkomingen zowel wat inhoud als samenwerking tussen partijen betreft. Ik vergroot dan ook bepaalde aspecten uit, soms maak ik zelfs een karikatuur en ik vereenvoudig het geheel tot hanteerbare proporties. Dit leg ik vast in een groots en meeslepend plan. Ter realisering sluit ik snel een pact met de carrièremakers in de organisatie.

*(4) Het hardnekkige wantrouwen*

Ik weet diep in mijn binnenste dat iedereen in de organisatie mij voor eigen doeleinden wil gebruiken en dat ook de opdrachtgever altijd deel van het probleem is. Hij heeft het probleem ook maar over de schutting gegooid. Hij moet dan ook gewantrouwd worden. Ik moet voorkomen dat ik ingepakt word; ik moet daarom afstand houden. Dit wantrouwen geldt niet alleen de opdrachtgever, maar zeker ook het geformuleerde probleem. Is dat wel het echte probleem? Deze onzekerheid impliceert dat alles ineens belangrijk kan worden. Ik moet details zoeken om de ander de baas te blijven. Iets in de achterzak hebben en organiseren kan daarom altijd van pas komen.

sen dat in mij zien. Ze weten dat ik erg gefocust kan zijn en veel kan uitschakelen om mijn doel te bereiken. Hierbij ga ik niet over lijken, maar er vallen wel doden. De combinatie sympathiek en beul is wel de meest productieve, alleen moet je wel oppassen voor het afstompingsproces. Het is niet zo dat je met een glimlach iemands kop erafhakt: je doet het snel, eerlijk en integer. Dat is de beulskant. Als de omgeving achteraf ook vindt dat je het netjes hebt gedaan, en men heeft daar respect voor, dat is dan de sympathieke kant.

Ik wil liever met ongemotiveerde mensen mijn doel bereiken, dan met gemotiveerde mensen het doel niet bereiken. De basis is te durven besluiten en te durven terug te komen op besluiten. Er wordt te veel nagedacht om uiteindelijk bepaalde dingen niet te doen, maar er moet juist korter over gesproken en nagedacht worden om vervolgens snel een besluit te nemen. Maar je mag daar ook best op terug komen, als je maar niet al te lang praat over het 'waarom' om iets niet te doen.

De essentie van het vak is energieconcentratie. Een combinatie van extreme doelgerichtheid en energieconcentratie, dat mobiliseert de kracht in de organisatie om de doelstelling te realiseren. Fixatie in doelen en flexibiliteit in de middelen en de koers".

*(5) De onbetwiste Macher*

Niet vergeten kan en mag worden dat ik ben ingeschakeld om de situatie ingrijpend te veranderen. Dat is prima. Ik kan dat, want ik ben Hercules aan het werk, dus breek ik ijzer met handen. Niets is mij te dol om het aan te pakken.

*(6) De sterke concentratie*

Van groot belang voor het welslagen van de opdracht is een focus aanbrengen, daar waar anderen zijn afgehaakt. Het gaat niet zozeer om ruim aandacht geven, maar om gerichte concentratie: dat is het grote goed. Hiertoe moet ik scherp luisteren om de verwachtingen te achterhalen. Die moet ik tenslotte waarmaken.

*(7) Hoe dan ook oplossen*

Die concentratie betreft problemen en knelpunten; het wordt een dik zwartboek. Maar ik weet dat uiteindelijk alleen de zichtbare resultaten tellen. Vandaar dat het probleem niet mijn echte interesse heeft, het probleem is slechts de weg waarlangs ik tot resultaat kom. Ik ben dan ook niet vies van wrikken en wurmen aan de probleembeschrijving als dat nodig is om resultaat te halen.

*(8) Het plotselinge omarmen en wenden*

Flexibiliteit representeert mijn ware ik. Verrassen is mijn geheime wapen. Dat houdt

niet alleen in dat ik plotseling opkomende emotie en echte betrokkenheid toelaat, maar ook dat ik tijdens de opdracht andere relaties aanga, dat ik nieuwe coalities sluit, ook al weet ik dat ik hiermee later word geconfronteerd. Hiertoe hoort ook het bewust organiseren van de schijn ('keeping up appearances').

*(9) Het bewuste manipuleren*

Het gegeven dat 'zij' mij de opdracht gunnen is een erkenning van het feit dat zij het probleem zelf niet kunnen oplossen. Dat vormt mijn legitimatie (vrijbrief) om mijn gang te gaan. Om ruimte te krijgen en te houden moet ik aan de hoogste boom verankerd zijn, eigenlijk alle macht krijgen, zodat ik kan handelen. Ik moet macht hebben, anders doe ik de klus niet. Van belang hierbij is het vermijden van een machtsstrijd in termen van een zero sum game, tenzij dit onvermijdelijk is als blijkt dat de kaarten al geschud zijn of tijdens de opdracht geschud raken (bijvoorbeeld als de opdrachtgever het mij moeilijk maakt).

*(10) Ontembare scoringsdrift*

Ik moet rechtzetten wat krom is (getrokken). Dat roept weerstand op. Prima, dan druk ik de niet-meewerkende blijvers wel weg. Want wat er ook gebeurt, ik laat mij niet blokkeren. Ik bepaal zelf de spelregels, anders haal ik mijn doelen niet. Ik moet niet alleen wrikken en drukken, ik moet ook ruimte maken, ik moet ongebruikte energie in de organisatie aanboren, ik moet de stilte rondom bepaalde onderwerpen doorbreken en ik moet rolpatronen verduidelijken en structureren.

*(11) Mijn grote activisme*

Om te scoren moet ik elk moment dat zich aandient gebruiken. Ik moet snelle bevrediging geven, tijdelijke en tijdige oplossingen waarmee te leven valt en waarmee de lokale machthebber verder kan. Ik ben in de ban van de grote dadendrang. Ik laat zien dat ik durf. Hiervoor zijn oogkleppen wel prettig. Ik moet dus niet te veel analyseren, dat verlamt. Gedrevenheid drijft de reflectie uit. Ik heb hiervoor ook het schaduwmanagement niet nodig. Schaduwmanagement is eigenlijk onzin: ik weet toch wat er gebeurt. De schaduwmanager is gewoon een zakkenvuller.

*(12) Mijn geslepen masker*

Ik weet dat ik om succesvol te kunnen zijn ook op een bepaalde manier moet overkomen. Ik moet aan 'impression management' doen. Ik moet de indruk wekken dat ik boven iedere aardse twijfel ben verheven. Alleen overtuiging komt over. Een geschikt instrument hiervoor is de superieure glimlach. De perfecte glimlach is mijn masker.

*(13) Mijn nalatenschap markeren*

Een diep gekoesterde wens is om herkenbare dingen te maken en te weten dat 'zij'



weten dat ik dat heb gedaan. Om dat besef te laten doordringen moet ik veel nadruk leggen op uiterlijk vertoon, dus als het maar enigszins mogelijk is onder meer feestjes en ophoepjes organiseren.

*(14) Het verdriet van de baker*

Ik besef dat ik altijd maar weer afscheid moet nemen. Ik moet de lange leegte van het onbekende – met name tussen twee opdrachten – telkens weer ondergaan. Ik moet voortdurend loslaten, dat is mijn persoonlijk emotioneel probleem. Ik weet dat ik altijd in mentaal opzicht marginaal ben. Ik voer een strijd in mijn hoofd omdat ik van buiten ben, maar van binnen wil zijn.

*(15) Wie ben ik eigenlijk*

Dit voortdurend gaan en komen confronteert mij bij herhaling met de vraag naar mijn identiteit. Ik wil als de grote strateeg en redder herinnerd worden, maar na het afscheidsfeestje heb ik nooit meer wat van ze gehoord en ze huren toch nog steeds mensen in. Ik ben blijkbaar inwisselbaar, vervangbaar, ik vul gaten op.

*(16) Ik moet er van bestaan*

Ik wil een onafhankelijke, deskundige professional zijn, maar ik weet dat dit kan botsen met mijn commerciële belangen. Ik moet er wel van leven en als ik niet de zekerheid heb van een nieuwe opdracht, dan probeer ik wel eens wat om aan de slag te blijven. Ik kan die dubbele loyaliteit – aan mijn professie en aan mijn commercie – niet uiten. Ik moet minimaal de schijn ophouden uitsluitend trouw te zijn aan mijn vak, dus moet ik de vele onzekerheden buiten beeld houden.

### 3.2 KERNROLLEN

Deze 16 primitives, zoals ik die heb gedestilleerd en geconstrueerd uit de verhalen van de geïnterviewden, presenteer ik hierna als rolpatronen en rolrepertoire. Het geheel van rolpatronen fundeert en functioneert als de identiteit van de interim manager. In deze identiteit – te omschrijven als de uitkomst van de gecombineerde werking tussen identificeren met en differentiëren van anderen<sup>31</sup> – komen de zelfbeelden van de interim manager samen met de alterbeelden van relevante en significante anderen zoals opdrachtgevers, schaduw-managers en collega's. Dit is een uitermate complexe wisselwerking, niet alleen omdat het gaat om afstemming tussen zoveel partijen, maar ook omdat er behalve op realisme gebaseerde beelden (de zogenaamde reële ego- en alter-egobeelden), ook sprake is van op idealen en normen gefundeerde beelden.

---

31. Uiteraard is dit product de tijdelijke uitkomst van een voortgaand proces van identiteitsconstructie. Het is een niet – eindigende activiteit. Bovendien heeft een ieder een meervoudige identiteit. Welk van die deel-identiteiten wordt geactiveerd is afhankelijk van de concrete context.

## UIT INTERVIEW 6

*"Ik ben een open boek, ik kan weinig achterhouden. Daarom is er vertrouwen in mij geweest van hun kant. Ze wisten dat er een spel werd gespeeld, maar het was kenbaar. Daarnaast heb ik ook gemanipuleerd. Dat kan ik heel goed. Ik kan goed toneel spelen en maskers opzetten, maar ook tegelijkertijd primair reageren. Ik kan heel lang dingen aan, zonder iets te laten zien, maar als ik er genoeg van heb dan maak ik dat duidelijk. Vertrouwelijke dingen kan ik lang vasthouden. Met dingen die niet interessant zijn doe ik niets. Ik zoek een externe legitimatie om te zeggen hoe het in elkaar zit, daar manipuleer ik mee. Ik heb de neiging om snel verveeld te raken en daarom creëer ik uitdagingen en contexten. Dit doe ik bijvoorbeeld door informatie te geven die je niet hoeft te geven, of door dingen moeilijker te maken dan noodzakelijk. Maar ik heb noodgedwongen moeten manipuleren. Door contexten te creëren heb ik hinderpalen wat minder hoog gemaakt, daardoor werd het samenwerken wat gemakkelijker. Eigenlijk manipuleer ik op het eindresultaat. Ik zeg heel vaak: dit is het eindresultaat, dit gaat gewoon gebeuren, daar hoeft jullie niet aan te twijfelen. Je hebt gewoon te gaan, het is jullie keuze hoe je gaat. Rondom dat thema creëer ik contexten. Dat was mijn manipulatie om ze daar te krijgen. Eigenlijk zeg je indirect: je kunt hoog springen of laag springen, links, rechts, boven of onder, hoe dan ook, dit komt er dus gewoon. Dat staat niet ter discussie. Je mag zelf weten hoe je er komt. Het uitstralen van die zekerheid, dat is de echte manipulatie. Dat is typisch het kenmerk van een leider en niet van een manager. Een leider die geeft de koers aan en die is koersvast. Dat is ook de reden dat ik daar niet van afweek.*

Om het allemaal hanteerbaar en overzichtelijk te houden onderscheid ik een zestal rollen: zingevers, praatjesmaker, charmeur, diagnosticus, bricoleur en expert<sup>32</sup>. Over deze rollen bestaat een zeer grote mate van overeenstemming onder de onderzochten. Dat geldt minder voor de aanduiding van de wijzen waarop deze rollen door de interim managers worden uitgevoerd. Hier is sprake van variatie, mede afhankelijk van de context van de opdracht, maar bovenal ook van de persoonlijkheid en competenties van de betrokken interim manager. Zo kan de meerderheid van de onderzochten zich geheel vinden in de typering 'brekende bricoleur'. Een minderheid wil liever spreken van 'bouwende bricoleur'. Deze zelfde variatie is terug te vinden bij 'onwetende expert'. Een minderheid typeert zich als 'alwetende expert', beseffend dat dit een manier van presenteren of poseren is die niet met de realiteit hoeft overeen

32. Hiernaast zijn als rollen ook wel 'de dwingende tacticus' en 'de vriendelijke beul' genoemd. Ik reken de dwingende tacticus tot de categorie van de manipulerende diagnosticus, terwijl de vriendelijke beul als variant van de brekende bricoleur kan worden gezien.



*Om resultaat te halen heb ik een middenkader-interventie gepleegd. Samen met dit kader heb ik gewerkt aan de opbouw van nieuwe werkwijzen. In het begin vertrouwden zij het niet, omdat de top nooit naar hen geluisterd had. Ook daar heb ik gezegd: vertrouw maar op mij, er is geen discussie over het eindresultaat, het gaat om de weg ernaar toe.*

*Absolute doelgerichtheid en resultaatgerichtheid. En het is vanuit die optiek dat ik zeg: ik heb geen one-track mind, maar ik ben uitermate flexibel. Ik weet dat ik voortdurend wisselende coalities moet sluiten en in die opzichten lijk ik voor sommige mensen onbetrouwbaar en onvoorspelbaar, maar mijn voorspelbaarheid ligt in mijn doelgerichtheid. Er kwam bij mij nog een primitive naar boven. Een interim manager moet voor het slagen twee maten te groot zijn ten opzichte van de opdracht. Vanwege de grilligheid en complexiteit. De opdracht of het probleem blijkt in de praktijk altijd groter dan eerst werd aangenomen.*

*Mijn loyaliteit lag meer bij de opdracht dan bij de opdrachtgever. Niet mijn directe opdrachtgever, daar had ik alle vertrouwen in. Maar ik kon geen respect opbrengen voor het functioneren van de top van de organisatie. Dat was een in zichzelf gekeerde club, die alleen maar bezig was met de eigen positie en machtsspel. Het heeft ook te maken met mijn opvoeding. Ik kies voor de zwakkeren en niet voor de macht. Mijn loyaliteit ligt bij de mensen en de klus, daar ben ik moreel aan verankerd”.*

te komen. Bij ‘praatjesmaker’ komt naast de dominante typering ‘bescheiden’ ook redelijk vaak ‘ijdele’ voor, terwijl het bijvoeglijk naamwoord ‘misleidend’ bij ‘charmeur’ veel verzet opriep bij de onderzochten. Zij prefereerden ‘verleidend’. Datzelfde geldt voor ‘manipulerend’, waarvoor zij liever ‘manoeuvrerend’ hadden gezien. De onderzochten erkenden wel vrijwel zonder uitzondering dat zij deze typeringen verkozen vanwege de positieve connotaties, niet omdat deze meer met de ‘realiteit’ overeen zouden komen. De ideaaltypische variatie in het spelen van de rol is overigens niet bij alle rollen even groot. Dat geldt in het bijzonder voor de hoofdrol, te weten de ‘schakelende zinger’. Hieronder volgt in het kort een nadere omschrijving van de dominante rolpatronen.

### **De schakelende zinger**

Interim managers, opdrachtgevers en bureaus zijn het er hartgrondig over eens: de interim manager wordt vooral ingezet in situaties van crisis, als de organisatie in disbalans is geraakt, als zin – in de dubbele betekenis van het woord: als plezier en als



doel – van en in de organisatie is verdampt, als verhoudingen en structuren in het ongerede zijn geraakt. Op straffe van desintegratie moet hij de organisatie transformeren en (re)vitaliseren. Revitalisering is afhankelijk van het succesvol volgen van een stappenplan. De eerste stap is het formuleren van een code, het construeren van een nieuw utopisch beeld. Om de afstand te overbruggen tussen bestaande situatie en het nieuwe ideaal (het doel) moet hij het noodzakelijke transferproces beschrijven. Dat is een stelsel van handelingen dat bij juiste uitvoering het bestaande zal transformeren in het nieuwe. De tweede stap is het overtuigen van de betrokkenen via een communicatie-offensief waarin de boodschap wordt verkondigd, dat het uitvoeren van het transformatie-proces het doel zal realiseren. Direct volgend op, of parallel aan deze bekeringsstap, moeten er voor beklijving wijzigingen in de organisatie worden doorgevoerd. Hierop volgen de stappen van verdergaande organisatorische en mentale adaptatie en vervolgens routinisatie.

De kerntaak van de interim manager is dus zin in de organisatie terug te brengen. Hij is met andere woorden bij uitstek de sensemaker. Zoals hierboven aangegeven moet hij als eerste stap een nieuwe missie, een nieuwe positie, een nieuwe identiteit helpen construeren en implementeren. Hij moet zich hierbij rekenschap geven van gegroeide opvattingen en praktijken. De in het verleden tot stand gekomen betekenis-toekenning van een situatie of verschijnsel wordt meegenomen naar nieuwe situaties, zelfs al worden ze als disfunctioneel, onproductief of knellend ervaren. Ze blijven als een soort echo meeklinken in nieuw te construeren betekenissen (o.a. J. Bruner 1990). De gestolde betekenissen uit vroegere ervaringen en handelingen worden verknoopt met de betekenissen die in nieuwe interacties ontstaan. Kortom, er is een voortdurende wisselwerking tussen twee vervlochten en in elkaar overlopende componenten: de geordende structuur en de ordenende handeling, ook wel te benoemen als 'game' en 'play' (Kensen 1996), of zoals hierboven als context en dialoog. De interim manager komt overigens tot nieuwe zingeving en revitalisering, niet zozeer door breed uitgesponnen en abstracte verhalen te articuleren, als wel door concreet maatregelen te nemen. Hij werkt met andere woorden meer via structuur dan via cultuur. Zijn motto is 'ik handel dus ik besta'. Tegelijkertijd is het zo dat hij alleen als baker van een nieuwe orde kan fungeren als hij weet te overtuigen. Om te kunnen overtuigen moet hij in het licht van de vele belangen en visies de medewerkers op vele niveaus in de organisatie kunnen aanspreken. Meertaligheid alleen is echter niet voldoende. Hij moet niet alleen veel talen spreken, hij moet ook goed weten welke taal in welke context te gebruiken. Het vermogen te schakelen – dat wil zeggen kunnen en willen communiceren, hetgeen iets geheel anders is dan het informeren van de betrokkenen – is onontbeerlijk. Dit schakelvermogen is de sleutel voor succes.

### **De bescheiden praatjesmaker**

Verskillende geïnterviewden wijzen op de noodzaak hoe dan ook zichtbaar te zijn. De interim manager moet herkenbare dingen doen en nalaten. Vanaf het allereerste moment moet de organisatie weten en beseffen dat van nu af een ander formeel of feitelijk de touwtjes in handen heeft. De organisatie moet zich ook realiseren dat dit een wijziging in gegroeide praktijken en verhoudingen impliceert. Op aantoonbare wijze wordt dit vorm en inhoud gegeven, meestal niet zonder uiterlijk vertoon. Triviale voorbeelden zijn het agenderen en leiden van vergaderingen, het wijzigen van verslaglegging van besluiten, zoals het achterwege laten van uitgebreide notulen en deze vervangen door lijstjes met besluiten en actiepunten. Meer substantiële voorbeelden betreffen het veranderen van bevoegdheden en samenstelling van managementteams. Bij deze zichtbaarheid hoort bij de ene groep interim managers luidruchtig, krachtig en snel optreden als uiting van durf en lef, bij een andere deelpopulatie daarentegen is sprake van een veel terughoudender en voorzichtiger manoeuvreren, een geleidelijk aan vervangen van bestaande procedures, richtlijnen en verantwoordelijkheden in combinatie met het verwerven van draagvlak. Deze tweede variant kapitaliseert op de mogelijkheid dat de interim manager zich – in elk geval voor ‘the time being’ – naïef en bescheiden kan opstellen: hij kent de organisatie nog niet voldoende, inventariseert daarom graag de meningen van betrokkenen en poogt bij hen de indruk te wekken dat hij hen in zekere zin ziet als mede-eigenaar van het probleem en dus van zijn opdracht.

### **De misleidende charmeur**

Om inzicht te verwerven in de werkelijk drijvende krachten in een organisatie is de interim manager in eerste termijn aangewezen op informatie van betrokkenen. Hij kan niet blind varen op intuïtie, empathie en ervaring opgedaan in eerdere opdrachten. Hij moet zich ook baseren op de definities van de situatie van belanghebbenden. Hij beseft dat deze hem geen objectief en betrouwbaar beeld schetsen. Hij is wantrouwend. Hij weet dat wat aan de oppervlakte komt maar een deel van de waarheid is. Hij weet dat de informatie van de belanghebbenden is gekleurd door hun belang. Daar is niets mis mee. Niet alleen heeft hij deze (mis)informatie nodig om zich in te werken, hij gaat zelf ook strategisch met informatie om: hij verleidt en misleidt de ander in deze ‘information-game’ op dezelfde wijze en in dezelfde mate wellicht als de ander hem. Hij sluit coalities, hij verandert hiermee een partij in een partner maar alleen om eigen (verborgen) doelen te realiseren. De ander wordt veelal gereduceerd tot object. Deze handelwijze staat uiteraard op gespannen voet met het gedragspatroon van de schakelende zingevers. Vanuit die rol zou hij zich open communicatief moeten opstellen.

### **De manipulerende diagnosticus**

Als ver- en misleider is de interim manager voortdurend aan het manoeuvreren en



## UIT INTERVIEW 7

*“Als ik een organisatie zie als een werkgemeenschap, waarin ieder zijn eigen aandeel levert aan het succes van de onderneming, dan is een optimale samenwerking tussen de stakeholders van groot belang.*

*Een interim manager die aan zijn opdracht begint, ontdekt vaak in de eerste weken bij de analyse van de problemen, dat de samenwerking tussen de verschillende stakeholders aanzienlijk kan worden verbeterd. Hij kan juist in die beginfase een belangrijke functie vervullen door de verschillende inzichten van de stakeholders in kaart te brengen, om de onderlinge communicatie nieuwe impulsen te geven. Hij is in die beginfase bij uitstek een communicator, die met velen in de organisatie het gesprek aangaat, en vraagt welke problemen moeten worden aangepakt. Daarmee zou hij*

zelfs manipuleren, met alle gevolgen voor het beeld van zijn integriteit vandien, tot dat hij zelf als misleider wordt ontmaskerd. In zijn poging de situatie naar zijn hand te zetten, balanceert hij meer dan eens op de rand van het oorbare. Als charmeur bedwelmt hij, als aanklager bedreigt hij door het accent (al dan niet eenzijdig) op tekortkomingen te leggen. Dit kan de vorm aannemen van mentale chantage: worden zijn suggesties niet gevolgd, worden hem geen bevoegdheden toebedeeld, wordt hem geen (extra) tijd gegeven, dan zal het slecht aflopen met de organisatie, zo luidt zijn boodschap. Hij versterkt hiermee tevens de idee (of illusie) van de maakbaarheid. Maar wat is nu eigenlijk maakbaar, manipuleerbaar, uitvoerbaar en onder welke condities dan wel?

### De brekende bricoleur

De interim manager is uiterst doelgericht bezig. Hij is ingehuurd om de klus te klaren. Hij concentreert zich dan ook op problemen die hij in het kader van het plan van aanpak eerst formuleert en vervolgens herijkt. In de alledaagse praktijk komt dit neer op het bestaande bestrijden en loswrikken en het gegroeide wegvagen op basis van een nieuw en groots (reddings)plan. Hij vervult hier tegelijkertijd de rol van regisseur en bricoleur. Een bricoleur is iemand die uitgaat van het bestaande. De bricoleur is een ‘knutselaar’ in die zin dat hij van reeds gebruikte materialen en bestaande situaties iets nieuws maakt. Een – zelfbewuste – interim manager verwoordde dit heel krachtig: “Uit de ruïne van het heden construeer ik een paleis voor de toekomst”. Overigens zijn de mogelijkheden bij voorbaat beperkt door de bijzondere aard van ieder stuk, door het doel waarvoor het oorspronkelijk ontworpen is, door de wijze waarop het is ingezet, of door de invloeden die het heeft ondergaan. Alhoewel de materialen (mensen, producten, procedures, posities, enzovoorts.) voor verschillende zaken geschikt zijn, hebben ze een verleden, waardoor ze ten dele de



*een change-agent kunnen zijn in de samenwerking van de stakeholders voor hun gemeenschappelijke doel. Een combinatie van rollen van de interim manager en de mediator. De mediator formuleert geen oplossingen maar stelt zijn vragen zodanig, dat partijen hun relatie herstellen door eerst hun problemen en emoties op tafel te leggen, om vervolgens hun gemeenschappelijke belang weer te gaan ontdekken. Hij werkt aan de synergie, waarbij de som van de effecten van de inspanning van de afzonderlijke partijen wordt overtroffen door de gecombineerde inspanning van meerdere partijen. Hij kan deze rol het beste vervullen door geen reguliere managementtaak uit te voeren, maar juist met een tijdelijke opdracht tussen de stakeholders te gaan staan. Natuurlijk moet de opdrachtgever dat willen. Dat vraagt van hem of haar de moed om kritiek van stakeholders toe te laten”.*

kenmerken van het vorige gebruik behouden (Levi-Strauss 1962a, 1962b)<sup>33</sup>. De interim manager vindt het prima als hierbij het beeld ontstaat van iemand die ijzer met handen breekt, die knelpunten en bedreigingen weet om te zetten in kansen en uitdagingen, die oog heeft voor detail, die zich hierbij concentreert op het gedefinieerde probleem: deze stuurt zijn activiteiten. Belofte maakt immers schuld. Als een ware bricoleur schept hij uit de brokstukken van zijn ‘sloopwerk’ een nieuwe orde. Korte-termijnresultaten tellen hierbij het meest: hij moet immers (snel) scoren. Als gevolg hiervan pakt hij maar al te gemakkelijk het laaghangende fruit, beperkt zich tot hanteerbare, oppervlakkige kwesties en gaat voorbij aan dieperliggende, veelal weerbarstiger problemen.

Dit brengt ons tot de vraag: komt degene die de korte-termijnresultaten pakt nog wel verder? De vervolgvraag is: wat is de strategische impact van deze scoringsdrift? Bovendien kan deze concentratie op het concrete probleem leiden tot onverantwoorde complexiteitsreductie, of leiden tot oogkleppen voor nieuwe of andere realiteiten dan gedefinieerd. Minder concentratie op het probleem en meer aandacht voor de context is wellicht te verkiezen.

### **De onwetende expert**

In de eerste fasen van dit bricoleren kan hij zich voordoen als een naïeve, wat domme persoon. Hij moet geholpen worden en wie helpt de domme niet? Hij poogt via het spelen van een afhankelijke figuur (een soort knechtenrol) uiteindelijk mees-

33. De ingenieur gaat heel anders te werk. Deze maakt een ontwerp dat niet bepaald of beperkt wordt door de elementen die hij reeds tot zijn beschikking heeft. Hij gebruikt nieuwe elementen die hij speciaal voor dit doel laat maken of inzetten. Deze hebben dus geen geschiedenis. Overigens moet men het verschil tussen bricoleur en ingenieur niet verabsoluteren!

ter te worden van de situatie. Hij is eerst onwetend, daarna schijnbaar alleswetend. Deze positiewisseling is mogelijk omdat hij tegelijkertijd zich kan verschuilen achter het masker van de deskundige. Hij roept met het imago van de deskundige een beeld op van de 'allesweter', die ontdaan van aardse twijfels overtuigend overkomt. Zelf geloven in eigen kwaliteiten werkt aanstekelijk en is dan ook effectief. Wie kent niet de superieure glimlach van de expert bij het presenteren van de analyse en de oplossing? Toch is deze rol niet zonder risico's. Verliest de betweter van straks (in diagnose en therapie) nu al niet zijn geloofwaardigheid door in de eerste fase de onwetende te (moeten) spelen? Komt bij opdrachtgever niet de vraag op waarom het dan zo duur moet zijn?

### 3.3 COMPETENTIES SAMENGESTELD UIT INTERVIEWS

Het moge duidelijk zijn dat voor het succesvol schakelen tussen contexten en het vervullen van vaak tegenstrijdige rolcomponenten, bepaalde competenties nodig zijn. Zo vereist het voortdurend schakelen, hetgeen onvermijdelijk is gegeven de dilemma's waarvoor de interim manager wordt geplaatst, als kerncompetenties niet alleen flexibiliteit maar ook empathisch vermogen, intuïtie, ervaring en het vermogen om te gaan met onzekerheden. Dat is allesbehalve eenvoudig: het is in de praktijk zeer vermoeiend om alert te blijven, voortdurend van rollen te wisselen en o, zo gemakkelijk op de automatische piloot te vertrouwen. De uitdaging kan uitmonden in een valkuil, kan resulteren in een fixatie. Het schakelen kan met andere woorden in zijn tegendeel gaan verkeren: flexibiliteit verwordt tot verstening, tot ongevoelighed voor de context en tot het terugvallen op een ingeslepen routine. Ontsporingen liggen altijd op de loer. Het uiteindelijke resultaat kan zijn dat men in zijn ontwikkelingsgang eindigt met het tegendeel<sup>34</sup>. Zo vervult de interim manager in verschillende stadia van de opdracht de rol van ontwerper (ingenieur, architect), regisseur en bricoleur. Hij moet de tegenstrijdigheden in roluitvoering en rolverwachting met elkaar verzoenen zonder zijn geloofwaardigheid te verliezen. Hoe slaagt hij erin de rol van relatieve niet-weter (de buitenstaander) af te wisselen met die van allesweter (de expert)? Hoe kan hij verticaal/lineair en horizontaal/lateraal denken en handelen

---

34. Het presenteren van de dilemma's in termen van kernkwadranten, zoals ontwikkeld door Ofman (Kern Consult, 2000), kan hierbij nuttig zijn. Na het aangeven van de 'essentie' van een competentie duidt men de negatieve ontwikkeling naar valkuil, de positieve ontwikkeling naar uitdaging en het negatief tegenovergestelde van de essentie als allergie. Er is dus een voortdurend heen en weer bewegen tussen mogelijke posities die bovendien kunnen fixeren en verstenen. Zo is de essentie van sociabiliteit het vermogen te schakelen. Als men daar te veel van heeft, kan dat leiden tot het met alle winden meewaaien (de valkuil), de uitdaging en het positief tegenovergestelde van de valkuil is het bewaren van de eigenheid. Als men echter daar weer te veel van heeft, kan dat uitmonden in egocentrisme (de allergie). Het uiteindelijke resultaat is dat men in zijn ontwikkelingsgang eindigt met het tegendeel. Er is kortom door het uitoefenen van zijn beroep altijd sprake van ontsporingkansen.



combineren? Vergeet niet dat de interim manager in de woorden van E. de Bono is als de graver van een gat. Alles wordt uit de kast gehaald om het gat steviger en dieper te maken. Maar als de plaats van het gat – dus de probeem-definiëring – niet goed is gekozen, dan is alle energie verspild. De interim manager wil dit echter niet altijd geloven (al dan niet in een ‘conspiracy of silence’ met de opdrachtgever). De interim manager is gewoonlijk wel tevreden op de bodem van zo’n diep gat “often so deep that it hardly seems worth getting out of it to look around”. Hoe gaat de interim manager om met spanning tussen probleemgerichtheid (leidend tot probleem-analyse en plan van aanpak) en resultaatgerichtheid (leidend tot tunneldenken en alles in dienst stellen van snelle oplossing)? Deze spanning kan gemakkelijk leiden tot een fixatie die men cognitieve trucage en montage noemt: wat afwijkt wordt genegeerd of als storend (dissonant) ervaren of gedefinieerd als de uitzondering op de regel, waaraan niet al te veel aandacht behoeft te worden besteed.

Illustratief in dit verband is het verhaal van een van de interim managers, een verhaal dat hij vooral zichzelf voortdurend voorhield.

“De leden van het managementteam lopen gedreven naar de horizon. Hun missie is helder, hun doel duidelijk: de horizon. Ze gaan niet voor minder. Naarmate ze verder komen, slaat de twijfel toe. Zullen zij hun reorganisatiedoel ooit bereiken? Piet dringt aan op heroverweging, Joop pleit voor volharding; hij eist doorzetting. Leo kijkt om. Hij doet een even hoopgevende als afgrijselijke ontdekking: we zijn er al voorbij, de horizon ligt achter ons.

Koers kiezen, doel bepalen, een weg zoeken, middelen beschikbaar stellen, dit zijn de ingrediënten van de strategie. Wie zijn we, wat willen we en wat kunnen we? Zo is het strategiereceptenboek samen te vatten. Op weg naar Indië kreeg Columbus na een lange tocht land in zicht. Hij ontdekte Amerika. Strategisch gesproken deed hij het echter honderd procent fout. Leren wij daar iets van?”

Om een organisatie te ‘managen’ in veranderingsprocessen moet men durven en kunnen handelen in concrete en complexe contexten, moet men keuzes maken in ambigue, ambivalente en onverwachte situaties, moet men balanceren op een slap koord en moet men maat vinden, maat voeren en maat houden. Dit komt neer op het leren leven met dilemma’s en paradoxen.

Als men zijn oor te luisteren legt bij de interim manager zelf, dan valt op dat hij in de opsomming van competenties die hij meent te (moeten) bezitten, put uit een reservoir zonder een eenduidige logica. Hij benoemt door elkaar technische kwaliteiten, sociaal-emotionele eigenschappen, waarden en normen, alsmede persoonlijkheidskenmerken. Illustratief hiervoor is de volgende opsomming van de competenties zoals door de interim managers in hun zelfevaluatie, verhalen en door hen geschreven literatuur werd verwoord.



#### UIT INTERVIEW 8

*"Ik heb veel ervaring met de inzet van interim managers. Hierbij onderscheid ik nadrukkelijk twee situaties:*

- 1. Er is een overzienbaar probleem waar tijdelijk externe (technische) deskundigheid bij nodig is.*
- 2. Er is een groot probleem, dat gepaard gaat met snijden en pijn.*

*In de eerste situatie kun je afrekenen op resultaat. In de tweede situatie is dat niet mogelijk, want het gaat om een inspanningsverplichting.*

*Het selectieproces is in het tweede geval veel intensiever. Het moet 'klikken' en dus ga ik met de potentiële kandidaat altijd uit eten. Ik wil mijn buik laten spreken in het selectieproces. De trefzekerheid is nooit 100%.*

*Mijn focus is altijd gericht op het empathisch vermogen van de interim manager. Dit hangt nauw samen met het soort vraagstukken in overheidsorganisaties. Het gaat nooit over echt grote problemen. De continuïteit domineert over de discontinuïteit. Als je een nieuw concept doorvoert – een beleidswijziging – is de veranderbaarheid van de organisatie altijd het centrale vraagstuk. Er bestaat een groot risico voor weerstanden in de organisatie en het empathisch vermogen van de interim manager is*

De interim manager moet:

- inlevingsvermogen hebben
- resultaatgericht zijn
- kunnen luisteren
- kunnen communiceren
- energiek zijn
- tempo kunnen maken
- charismatisch zijn
- vertrouwenscheppend zijn
- integer zijn
- sociaal vaardig zijn
- flexibel zijn
- analytisch zijn
- objectief zijn
- creatief zijn
- daadkrachtig zijn
- gevoelig zijn voor signalen in de context (klantorganisatie)
- met mensen om kunnen gaan
- oog hebben voor machtsverhoudingen en krachtenvelden
- inzicht hebben in de organisatiecultuur

*doorslaggevend voor het succes. Dat geldt met name in een organisatie van professionals. Je doet het als manager niet gauw goed in dit soort omgevingen.*

*Naast de taak in het operationele domein ligt een belangrijke rol voor de interim manager in het uit de wind houden van de opdrachtgever. Deze wil niet geïdentificeerd worden met de minpunten van een nieuw concept. Er zijn altijd minpunten, een concept dat de instemming heeft van alle stakeholders is ondenkbaar. De interim manager moet ook bliksemafleider willen zijn.*

*Belangrijk voor het welslagen van de interim manager is het vermogen om het eigen kunstje te delen met de organisatie en/of los te komen van zijn eigen kunstje. Resultaatverplichting is niet mogelijk. Wel kan de interim manager afgerekend worden op inspanning. Er is een gewoonte om een nul-meting en exit-meting te doen op variabelen als arbeidssatisfactie, verzuimgedrag en motivatie.*

*De aanspraak op een formele positie door de interim manager is niet relevant. Het is de taak van de opdrachtgever een heldere taalomgeving te creëren voor de interim manager. Dat is de essentiële machtsbasis voor de interim manager. Ik hou niet van*

- oog voor detail hebben
- snel inzetbaar zijn
- wendbaar zijn
- de duur en intensiteit van een bijdrage kunnen bepalen
- de eigen bijdrage kunnen bepalen
- van aanpak kunnen veranderen
- goed kunnen waarnemen
- inzicht hebben in methodieken – diagnose, strategie, interventie
- inzicht hebben in eigen voorkeuren en stijlen
- de ontwikkelingsfase van een organisatie kunnen inschatten
- verschillende veranderstijlen kunnen beheersen
- voldoende handelingsruimte kunnen creëren
- een breed gedragsrepertoire bezitten, waardoor bijvoorbeeld in conflicten situationeel passend gereageerd kan worden
- zijn vertrek goed kunnen voorbereiden, zodat de organisatie verder kan
- visie hebben
- activiteiten kunnen onderbouwen
- in interactie met de omgeving kunnen functioneren
- kunnen relativeren
- veerkrachtig zijn

*interim managers die een nadrukkelijke aanspraak maken op functionele verankering, noch van interim managers die na een paar gesprekken de oplossing al weten.*

*De essentiële taak van de interim manager is de dialoog aan te gaan met de opdrachtgever en de organisatie en niet het aanreiken van oplossingen. Dialoog creëert commitment en commitment creëert veranderbaarheid. De geslaagde projecten waren steeds situaties waarin de interim managers zich presenteerden en manifesteerden als onderdeel van het team. Eigenlijk gaat het bij interim management om het hanteren van de balans van distantie en betrokkenheid. Je komt binnen op distantie en ontwikkelt op die basis je betrokkenheid. Het perspectief op distantie moet blijven bestaan. Interim management, ofwel de betrokken outsider.*

*Een formele functie is in een professionele organisatie geen bron van prestige. Dus moet ook de interim manager dit niet zo op de voorgrond plaatsen. De machtsbasis van de interim manager is een afgeleide van de machtsbasis en het functioneren van de opdrachtgever. Als je jezelf ziet als de regisseur achter de gordijnen, dan past daar niet een interim manager bij die zich nadrukkelijk vanuit een formele positie manifesteert”.*

Op basis van deze groslijst van ongeveer veertig elkaar overlappende competenties, hetgeen het resultaat is van een eerste onderzoeksfase, is via bevraging en discussie in volgende rondes gepoogd consensus te bereiken. Aan het einde van deze ‘dialoog’ zijn door de geïnterviewden acht noodzakelijke competenties, in de zin van persoonlijke gedragsvaardigheden, expliciet benoemd. Deze staan los van meer voor de hand liggende kwaliteiten als het vermogen analyserend en synthetiserend te denken, te luisteren, te spreken en te handelen, korthedshalve wat ‘badinerend’ aangeduid als schrijven, rekenen en lezen.

Deze acht kerncompetenties zijn: integriteit, moed, sociabiliteit, empathie, creativiteit, ondernemingszin, resultaatgerichtheid en omgevingsgerichtheid. Overigens beklemtoonden de interim managers dat het hierbij vooral gaat om de dynamiek van deze competenties in het alledaagse handelen. Competenties zijn immers geen statisch gegeven, zij kunnen zich op allerlei manieren ontwikkelen. Competenties kunnen zich dermate doorontwikkelen dat men er het slachtoffer van kan worden indien men kan geen maat houden. Er is dan onvoldoende of juist te veel oog voor de specifieke wisselende contexten. Een competentie heeft dan ook altijd een uitdaging in zich: het juist hanteren en vasthouden van de essentie in wisselende concrete situaties. Dan pas wordt het een te realiseren opdracht (zie ondermeer Ofman en Rampersad, 2002), indachtig Prediker 7:16 “Wees niet te zeer rechtvaardig en gedraag u



niet al te wijs; waarom zoudt gij uzelf tot verbijstering brengen?” Altijd gaat het om het vinden van ‘het juiste midden’.

### **Integriteit**

In belangrijke mate komt integriteit neer op het staan voor je principes. Dat is pas duidelijk te maken aan de organisatie door te communiceren (hetgeen zoals al gesteld is iets anders is dan informeren). Communiceren over integriteit impliceert voor interim managers ook het eigen gedrag aan de orde stellen. Men moet zich realiseren dat eigen keuzes een sterke symboolwaarde hebben. Door persoonlijk in te gaan op kwesties worden eigen keuzes navoelbaar voor medewerkers. Om vervolgens elkaar daarop aan te spreken vergt ook moed. De ogen sluiten en meelopen is heel wat gemakkelijker dan het corrigeren van de ander en zichzelf. De kunst, dat is de opdracht, hierbij is het gedrag van de interim manager te expliciteren zonder dat hij een moraalridder wordt. Sommigen zijn zo bang hiervoor, dat ze in het tegendeel eindigen: ze waaien als een ware weerhaan met alle winden mee.

### **Moed**

Moed impliceert het durven nemen van risico's voor zichzelf. Vaak betreft dit de balans tussen loyaliteit aan de opdrachtgever en die aan de professionele onafhankelijkheid en standaard. Moed heeft dan ook veel van doen met het positioneren van zichzelf en de organisatie. Dit betekent weer dat op belangrijke punten stevigheid getoond moet worden en handelingsruimte kan worden opgeëist, waarbij de interim manager tevens bereid moet zijn om consequenties te trekken, zoals het teruggeven of tussentijds beëindigen van de opdracht of de opdrachtgever als probleem aanmerken. Overigens is moed wat anders dan roekeloosheid. Moed vereist gevoel voor realiteit. Moed vergt namelijk een oriëntatie op de consequenties, voor zichzelf en voor anderen. Het is niet moedig anderen roekeloos mee te trekken, het gaat erom bedacht te zijn op de gevolgen voor zichzelf en anderen. Moed en nadenken gaan met andere woorden samen, zonder dat moed berekenend wordt. Daar waar berekening dominant wordt, kan men beter spreken van zich indekken. Kortom, “moed komt uit het hart maar werkt niet zonder een toets van het verstand”. Moed gaat ook om het staan voor de eigen professionele waarden. Het raakt dus ook aan geloofwaardigheid ten opzichte van zichzelf. Dat uit zich in overwegingen als: ik moet dit of dat doen ondanks de risico's, want anders handel ik in strijd met wat ik zelf ervaar als de kernwaarden van mijn vak”.

### **Sociabiliteit**

Sociabiliteit slaat op het vermogen vlot en effectief contacten te leggen en te onderhouden. Sociabiliteit impliceert dat iemand zich op vanzelfsprekende manieren in allerlei situaties kan bewegen. Dit vereist dat hij de context kan duiden waarin hij zich bevindt. Dit op zijn beurt vereist vaardigheden als inschatten van belangen, beoefene-

*Uit interview 11*

*De hulpvraag komt voort uit het gebrek aan tijd van de directeur om leiding te geven aan de dagelijkse besognes van het coördinatieproces. Er is dus een tijdsprobleem.*

*Daarnaast zijn de bijkomende overwegingen:*

- *De externe interim manager is in staat om sleutelpersonen in het veranderingsproces op te sporen, die op de achtergrond zijn geraakt door het insider/outsiderpatroon van de organisatie.*
- *Het vertalen van de visie van de hoofddirectie naar de organisatie; een latente functie is dat de interim manager de directeur uit de wind houdt.*

*Het selectieproces verloopt als volgt. De eerste minuten zijn essentieel. Klinkt het? Daarna is er een verificatieproces. Zijn de eerste indrukken juist? Hij moet voldoen aan de volgende kwaliteiten:*

- *een generalist zijn met oog voor detail*
- *niet vooringenomen zijn*

nen van small talk en zich inleven in anderen. Hiermee komt men zeer dicht in de buurt van empathie. Het draait om het vermogen diverse rollen overtuigend te spelen. Het gaat er ook om snel en adequaat te kunnen schakelen, zodanig dat echt verbinding wordt gemaakt. De kunst hierbij is eigenheid te bewaren zonder egocentrisch te worden of in het tegendeel te belanden en met alle winden mee te waaien.

## **Empathie**

De essentie van empathie is inlevingsvermogen, het vermogen om zich te verplaatsen in anderen. Men moet hierbij emoties kunnen zien en herkennen en op dat moment contact kunnen en durven maken met de ander. Men loopt dus niet aan emoties voorbij op het moment dat ze aan de orde zijn. Hierbij moet men iets (of juist veel) van zichzelf durven tonen. De kern is verbinding weten te maken op emotioneel vlak en dat is wat anders dan het met de ander eens zijn of vriendelijk en aardig zijn. De uitdaging is gelegen in het vinden van de balans tussen empathie en zakelijke distantie. Dit vergt niet alleen authentieke betrokkenheid van en op de medewerkers in de organisatie (op verschillende niveaus), maar ook het vermogen begrip te kweken voor de eigen rol die distantie inhoudt. Komt die balans niet tot stand of gaat deze verloren dan rest slechts ongevoeligheid (te veel distantie) of kritiekloosheid (te weinig distantie).

## **Creativiteit**

Creativiteit verwijst naar het vermogen buiten bestaande kaders te treden. Als inte-

- een sparringpartner zijn
- hij moet authenticiteit bezitten en geen modellentoepasser zijn; de ervaring leert dat representanten van bureaus modellentoepassers zijn
- hij moet een uniek persoon zijn
- hij moet passen bij de eigen stijl van de organisatie
- hij moet naadloos passen bij de directeur zelf; het maakt niet uit wie er op de zeepkist staat, hij moet iemand zijn die twee rollen kan vervullen
- hij moet een sparringpartner zijn die desgewenst 'stand-in' kan zijn
- hij moet iemand zijn die energie vrijmaakt in de organisatie; een doorbreker van de insider/outsider-codes van de organisatie

*Het gaat niet om een zuiver instrumentele opvatting over interim management, de verlengde arm, de loyale uitvoerder van opdrachten binnen de uitgestippelde kaders van de opdrachtgever. Het is meer van belang dat de opdrachtgever ervoor moet zorgen, dat hij geen (verborgen) onderdeel van het probleem is dat de interim manager krijgt aangereikt. Hieronder volgt een lijstje van (karakter) eigenschappen waarover de inte-*

rim manager moet men dat in voldoende mate hebben, maar men moet ook in staat zijn creativiteit in de organisatie aan te boren en te bevorderen. Het gaat om de vraag hoe medewerkers te stimuleren, buiten de bestaande kaders te krijgen en tot innovatie te brengen. Een creatief manager komt zelf met verrassende invallen en brengt 'vreemde snoeshanen' bij elkaar. Hij is omgeven door verwondering, hij roept onbegrip, ergernis en spanning op, maar toch ook wel vaak humor. Het grote risico is natuurlijk dat men het contact met de werkelijkheid verliest. De opdracht, uitdaging, is om bruikbaarheid en uitvoerbaarheid niet uit het oog te verliezen. Kapitaliseert men echter uitsluitend op bruikbaarheid, uitvoerbaarheid, haalbaarheid of wat dies meer zij, dan roest men vanzelf wel weer vast in routines met dodelijke consequenties voor creativiteit en innovatiekracht.

### **Ondernemingszin**

Ondernemend zijn is de durf hebben nieuwe mogelijkheden te proberen, initiatief te nemen en vol te houden, in het besef verkerend dat het mogelijkwerijs niet lukt. De basis van dit ondernemerschap is het kennen van de behoeften van de klant en het vertalen hiervan in bedrijfsvoering. Dat is niet eenvoudig, want vaak weet men niet eens wie de klanten zijn en meer dan eens hebben de verschillende klanten andere – zo niet tegengestelde – behoeften. En hoe staat het met de afstemming tussen behoeften van de klant en wensen van het personeel? Als door wijziging in klantgedrag personeel anders moet gaan presteren, dan ontdekt de interim manager al gauw, dat



*rim manager moet beschikken, waarbij de essentie niet de technische competentie is.*

*Hij moet beschikken over:*

- *humor: een probleem is ook maar een probleem*
- *relativeringsvermogen: het probleem in een andere context kunnen plaatsen; humor en relativeren gaan samen*
- *zelf-relativering; dat is essentieel voor de borging: als je jezelf centraal stelt dan gaat de organisatie zich rond jou vormen; de klus is pas klaar als men in de organisatie na een halfjaar het verhaal – waarom het ging in het veranderingstraject – zelf nog kan vertellen*
- *het vermogen om te kunnen kapitaliseren op de kwaliteiten van de ander*
- *integriteit: je krijgt veel informatie van mensen, die je niet tegen hen mag gebruiken als het jou uitkomt; horen, zien en zwijgen; niet manipuleren, wel manoeuvreren*
- *transparantie; dit lukt nooit helemaal, want het kan ook tegen je gebruikt worden*

*Ik vind het niet nodig dat een interim manager een formele machts/management-*

medewerkers niets hebben tegen veranderen, maar wel tegen veranderd worden. Communiceren is heden ten dage dan ook een kernaspect van ondernemend gedrag. Voortdurende feedback is essentieel. Het gevaar van ondernemingszin is uitputting, de uitdaging is juiste dosering en het ongewenste en onbedoelde effect kan passiviteit zijn.

### **Resultaatgerichtheid**

Resultaatgerichtheid betekent dat men de aandacht gevestigd houdt op de te realiseren situatie. Resultaatgericht zijn is ook het vermogen ergens ja tegen te zeggen in combinatie met het vermogen nee tegen andere zaken te zeggen. Hierbij horen werkwoorden als uitleggen, aanspreken, uitdagen, steunen, ingrijpen, verantwoordelijkheid nemen en sturen. Hiervoor is het hebben van een eigen visie noodzakelijk, zowel voor eigen onafhankelijkheid als voor positionering in de keten of het netwerk van relaties. Deze visie stuurt en helpt bij het maken van de keuzes. Het beperkt schipperen en zwabberen en belemmert dat men de speelbal van het krachtenveld wordt. Het bevordert het laten horen van een eigen geluid. Men moet hierbij wel oog voor de context houden. Als dat verdampt dan is het gevaar aanwezig dat men zichzelf oogkleppen opzet, te veel naar binnen gekeerd raakt en de signalen van de omgeving onvoldoende bespeurt of aanvoelt.

### **Omgevingsgevoeligheid**

Omgevingsgevoeligheid betekent meebewegen met de omgeving maar wel vanuit een eigen positie. De uitdaging is het neerzetten van de eigen professie. De bottom line

*positie krijgt toegewezen. Interim managers die daarop uit zijn, noem ik de 'stallen-vegers'. Het gaat er juist om 'stalmeester' zijn. De toegevoegde waarde ligt in het aanboren van de mensen die key-players in het veranderingstraject kunnen zijn en door de organisatie – het zittend management – niet ontdekt zijn of niet aangesproken worden op die rol. Het organiseren van dynamiek, niet het vervangen van het ene insider/outsider-model door een ander insider/outsider-model.*

*Ik vind dat de interim manager pas met een opdrachtgever in zee mag gaan, als deze in staat is om een heldere opdracht te formuleren. Hij moet de grens heel nauw trekken: je moet weten wat je met de organisatie wilt. Als je dat niet in eigen beheer kunt realiseren, dan moet je een interim manager inschakelen. Een interim manager is de 'verlengde arm' van de organisatie. Een interim manager die niet de eis stelt dat de opdrachtgever een goed gestructureerde opdracht geeft, is eigenlijk geen interim manager. Als je als opdrachtgever niet weet wat je wilt, voed je het spanningsveld professie – commercie. Wat moet de man of vrouw doen als de opdrachtgever niet helder is en hij of zij de opdracht graag wil, of financieel nodig heeft?"*

in het handelen in omgevingsgevoelige kwesties is de eigen persoonlijke authenticiteit en professionele integriteit. Op basis hiervan kan men een verbond of coalitie met relevante en significante partijen aangaan. Hierbij moeten deze partijen manoeuvreermogelijkheden hebben. Tegelijkertijd echter moet men helder zijn over de ruimte die men voor zichzelf nodig heeft. Van belang hierbij is een gemeenschappelijk besef van wat wel en wat niet (meer) kan. Omgevingsgevoelig interim management impliceert geven en nemen in persoonlijke en functionele verhoudingen. Investeren in de relatie is wezenlijk. Respect tonen voor de onderhandelingspartner betekent ook respect opbrengen voor het belang dat die ander behartigt en interesse tonen in de wereld waarin de ander opereert. Anderen in de eigen ruimte trekken en zelf ook in hun ruimte treden verlaagt de kans op polarisatie en verhoogt de kans om sympathie te verwerven voor eigen waarden, normen en handelingspraktijken. Hiermee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de noodzakelijke of gewenste bandbreedte in de interacties. Het gevaar ligt op de loer dat de interim manager alles open wil houden of juist de eigen professie zo verabsoluteert dat slechts onbuigzaamheid resteert.

## Hoofdstuk 4

### *Persoonlijkheidskenmerken en competenties*

In de vorige hoofdstukken heb ik veel aandacht besteed aan beeldvorming over en zelfbeeld van de interim manager. De grote vraag natuurlijk is hoe deze beelden zich verhouden tot de uitkomsten van empirisch analytisch sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Alhoewel uitkomsten divers zijn, blijkt wel dat met name de persoonlijkheid van de interim manager een fundamentele variabele is<sup>35</sup>. Dit is een 'klassiek' inzicht dat de laatste jaren alleen wat naar de achtergrond is geschoven door de opkomst van de 'situatiele-leiderschapsvisie'. Zo laat onderzoek, uitgevoerd in

---

35. Dat laat onverlet dat andere variabelen ook een grote rol spelen. Naast competenties - die een duidelijke koppeling met persoonlijkheid hebben - wordt vaak gewezen op intelligentie en motivatie. Intelligentie is te zien als 'iemand's vermogen om problemen op te lossen' of de mate waarin iemand om kan gaan met complexiteit. In de literatuur wordt ervan uitgegaan dat intelligentie belangrijk is, maar dat intelligentie geen substituuut is voor persoonlijkheidskenmerken en competenties. Intelligentie levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de persoonlijkheid, net als sociaal-economische positie, religieuze waarden, speciale gebeurtenissen of omstandigheden, de wijze waarop een baan is ontworpen, de balans tussen familie, sociale leven en werk en begrip van complexiteit van het leven (Larsen 2002). Een samenhang is aangetoond tussen intelligentie en (werk-) prestaties, met name op de hogere management en professionele posities (Schmidt en Hunter 1998). Hoge intelligentie is ook handig om bepaalde 'tekorten' in persoonlijkheidskenmerken en competenties te kunnen camoufleren. Voor de onderzochte groep geldt dat zij over een hbo/academisch denkniveau beschikken.

Ook op het terrein van motivatie is het nodige onderzoek gedaan. Van belang is dat motivatie in het verlengde ligt van de persoonlijkheidskenmerken. Daar waar dit niet het geval is, ontstaan de nodige spanningsvelden. Een duidelijke relatie is aangetoond tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken (consciëntieusheid, nauwgezetheid, open staan voor nieuwe ervaringen en extraversie) en prestatiemotivatie en trainingsprestaties (Altink 2004, Voorendonck 2003). Bij de vraag naar het bezitten en de ontwikkelbaarheid van competenties blijkt motivatie een belangrijke variabele. Motieven om te kiezen voor interim management zijn m.n.: zelf de tijd kunnen indelen, continu intellectueel uitgedaagd willen worden, zich snel, heel goed en breed binnen een bepaald vakgebied willen ontwikkelen, verantwoordelijk willen zijn voor eigen ontwikkeling, zich tot generalist willen ontwikkelen, zelf kunnen bepalen hoeveel men verdient of hoeveel men werkt, het hebben van een leuk leven, hard werken voor realiseren van eigen doelen, ruimte voor presteren en uitdaging (Hey Day 2000, Russel 1998, Clutterbuck 1999, ICB/ Bakker 2000).



Engeland (met overigens een verwijzing naar Nederland) door P.A. Consulting (Feltham 1999:209–214), zien dat de groep van interim managers zeer homogeen is wat persoonlijkheidskenmerken betreft. Zo houdt de interim manager van risico's, opereert hij het liefst autonoom en is hij verslaafd aan macht. Hij is weinig gevoelig voor kritiek, ziet zichzelf als bovenmatig begaafd en blijkt creatiever te zijn dan de gemiddelde burger. Hij heeft dan ook volop vertrouwen in zijn eigen leiderschap. Deze combinatie van kenmerken doet sterk denken aan Freuds narcistische persoonlijkheidstype. Freud heeft drie hoofdtypen in persoonlijkheid onderscheiden: erotisch, obsessief en narcistisch. De meeste mensen bezitten elementen van alle drie deze typen. We zijn bijvoorbeeld allemaal wel een beetje narcistisch. Waren we dat niet, dan zouden we niet kunnen overleven en niet in onze behoeften kunnen voorzien. Het gaat erom dat een van de dynamische neigingen de andere meestal domineert, waardoor ieder mens anders reageert op successen en mislukkingen<sup>36</sup>.

Het erotische persoonlijkheidstype is een persoonlijkheid voor wie liefhebben en vooral geliefd worden het allerbelangrijkste is. Dit type is afhankelijk van personen wiens liefde ze vrezen te verliezen. Veel erotici zijn onderwijzers, verpleegsters en sociaal werkers. Ze zijn op hun productiefst als ontwikkelaars van de jonge generatie en als facilitators en helpers op hun werk. Als managers zijn ze zorgzaam en behulpzaam, maar ze gaan conflicten uit de weg en maken mensen van zich afhankelijk. Volgens Freud zijn dit naar buiten gerichte mensen.

Obsessieven, het tweede type, zijn juist naar binnen gericht. Ze zijn zelfstandig en consciëntieus. Ze creëren en handhaven de orde en zijn de meest effectieve operationele managers. Ze zijn voortdurend op zoek naar manieren om mensen beter te laten luisteren, om conflicten op te lossen en om win-win situaties te creëren. Obsessieven zijn ook heel strikt, ze concentreren zich in hun werk graag op voortdurende verbetering, omdat dat past bij hun streven naar morele vooruitgang. Als ondernemers zetten obsessieven bedrijven op die uitdrukking geven aan hun waarden, maar ze missen de visie, de durf en het charisma die nodig zijn om van een goed idee een fantastisch idee te maken. De beste obsessieven leggen de lat hoog en communiceren heel effectief. Ze zorgen ervoor dat instructies worden opgevolgd en dat kosten binnen het budget blijven. De meest productieve obsessieven zijn fantasische mentors en team-players. De improductieve en oncoöperatieve exemplaren worden kortzichtige deskundigen en regelgebonden bureaucraten.

Narcisten, het derde type, zijn onafhankelijk en niet snel ergens van onder de indruk. Het zijn innovators, die gedreven worden door de wens om macht en roem te verwerven. Productieve narcisten zijn niet alleen deskundigen op hun vakgebied, maar gaan nog een stap verder. Ze stellen ook de kritische vragen. Ze willen alles weten over alles wat invloed heeft op het bedrijf en de producten. In tegenstelling tot erotici willen ze de bewondering, niet de liefde van anderen. En in tegenstelling tot

---

36. Voor de beschrijving van deze typen maak ik gebruik van de studie van M. Maccoby (2003).

obsessieven worden ze niet gehinderd door een bestraffend superego, dus kunnen ze zich vol overgave op hun doelstellingen storten. Van alle persoonlijkheidstypen lopen narcisten het grootste risico dat ze zichzelf isoleren op het moment dat ze succes hebben. En vanwege hun onafhankelijkheid en hun voortvarendheid zijn ze constant gespist op vijanden.

In de context van leiderschap kunnen persoonlijkheidstypen erg leerzaam zijn. Erotische persoonlijkheden zijn meestal slechte managers – ze hebben te veel goedkeuring nodig van anderen. Obsessieven zijn betere leiders – dat zijn de operationele managers: kritisch en behoedzaam. Maar het zijn de narcisten die het dichtst in de buurt komen van ons collectieve beeld van een grote leider. Daar zijn twee redenen voor: ze hebben overtuigende, pakkende visies voor bedrijven en ze hebben het vermogen om volgelingen aan te trekken. Niet lang nadat Freud in 1931 zijn drie persoonlijkheidstypen beschreef, kwam de psychoanalyticus Erich Fromm met een vierde persoonlijkheidstype, dat zich ontwikkeld heeft in de hedendaagse diensteneconomie. Fromm noemde zijn type ‘de marketingpersoonlijkheid’. Dit type wordt belichaamd door de hoofdpersoon uit Woody Allens film *Zelig*, een man die zo wordt geregeerd door zijn behoefte om gewaardeerd te worden, dat hij precies zo wordt als de mensen in welk gezelschap hij toevallig verkeert. Marketingpersoonlijkheden zijn afstandelijker dan erotici en zullen daardoor minder snel hechte banden aangaan. Daarnaast luisteren ze minder naar hun geweten dan obsessieven. In plaats daarvan worden ze gemotiveerd door een radarachtige angst waarvan alles wat ze doen doordrongen is. Omdat ze zo graag willen behagen en hun angst zo graag willen verlichten, kunnen marketingpersoonlijkheden zichzelf fantastisch goed aan anderen verkopen.

Improductieve marketingtypen missen de richting en het vermogen om zichzelf aan mensen of projecten te committeren. Maar als ze productief zijn, kunnen marketingtypen goed teams faciliteren en zich concentreren op de toegevoegde waarde die klanten en collega's wensen. Net als narcisten zitten ze niet vast aan het verleden. Maar marketingtypes zijn over het algemeen slechte leiders in crisistijd. Ze missen de vaardigheden die nodig zijn om te innoveren en zijn te zeer gericht op de huidige in plaats van op de toekomstige wensen van klanten.

In tegenstelling tot Freud richten onderzoekers van vandaag zich op de verschillende componenten waar de persoonlijkheid uit opgebouwd lijkt te zijn. Dit stelt hen in de gelegenheid om niet alleen gedetailleerde inzichten te verkrijgen, maar met specifieke aanbevelingen te komen voor behandelingsmethoden. Men kan stellen dat Freud de mens in zijn onderdelen verklaarde uit het totaalbeeld, terwijl de huidige wetenschappers via begrip van de onderdelen zicht proberen te krijgen op de totale mens.

Er zijn verschillende definities van persoonlijkheid in omloop. Gangbaar is persoonlijkheid te zien als *“the set of psychological traits and mechanisms within the individual*



*that are organized and relatively enduring and that influence his or her interactions with and adaptations to, the environment (including the intrapsychic, physical and social environment)” (Larson 2002: 4-23).*

Deze definitie sluit nauw aan bij de opvatting dat persoonskenmerken na verloop van tijd (35 jaar) in de persoon stabiel verankerd zijn en dat men deze verder meeneemt door de tijd heen en van situatie naar situatie. *“As such, the definition of personality stresses the fact that the important sources of personality reside within the individual and, hence, are stable over time and consistent over situations”.*

De persoonskenmerken en mechanismen zijn voor een bepaalde persoon niet zomaar een verzameling van losse elementen. Persoonlijkheid is coherent omdat de mechanismen en de kenmerken op een voor die persoon specifieke manier met elkaar verbonden zijn. De persoonlijkheidsstructuur geeft richting aan de wijze waarop iemand interacteert met zijn omgeving. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in drie zienswijzen/aspecten van omgeving. Naast de sociale en de fysieke omgeving gaat het ook over intrapsychische omgeving: *“we all have memories, dreams, desires, fantasies and a collection of private experiences that we live with every day. This intrapsychic environment, although not as objective as our social or physical environment, is nevertheless real to each of us and makes up an important part of our psychological reality”.*

Er bestaat inmiddels een lange traditie inzake het beschrijven van kenmerken van de persoonlijkheid<sup>37</sup>. Ik wijs hier op Lewis R. Goldberg die langdurig en systematisch onderzoek heeft verricht op dit terrein. Hij staat aan de basis van het zogenaamde Five Factor Model.

Deze vijf persoonlijkheidsfactoren zijn:

1. (In)stabiliteit, de mate waarin we emotioneel op stress reageren, de hoeveelheid en soort prikkels die noodzakelijk zijn om negatieve gevoelens op te roepen.
2. Extraversie, de mate waarin we prikkels van mensen /situaties nodig hebben om te kunnen functioneren.

---

37. Zo poneerde de psycholoog Henry Murray de gedachte dat er twintig persoonlijkheidstermen nodig zijn, die hij ‘needs’ noemde, om de essentie van de persoonlijkheid te begrijpen. De psycholoog Jack Block ontwikkelde een theorie waarin hij stelde dat er twee essentiële karakteristieken van persoonlijkheid zijn: ‘ego resiliency (or general adjustment) and ego control (or impulse control)’. (Zie D.C. Funder 2004).

Een andere pionier Hans Eysenck concludeerde dat er drie basis-persoonlijkheidskenmerken waren, extraversie, neuroticisme en psychoticisme. Voor Eysenck was het belangrijk dat de genoemde persoonlijkheidskenmerken met een hoge waarschijnlijkheidsgraad erfelijk waren en een herkenbare psycho-fysiologische basis hadden. Eysencks werk is van belang geweest omdat hij een hiërarchie heeft aangebracht tussen de ‘super traits’, daarvan afgeleide ‘narrower traits’ en vervolgens ‘habituel acts’ en ‘specific acts’. Daarnaast ontwikkelde Eysenck matrices waarin hij de gevonden kenmerken tegen elkaar afzette.



3. Openstaan, de mate waarin we openstaan voor nieuwe ervaringen en methoden, meer of minder fantasierijk en creatief.
4. Respect, de mate waarin wij ons openstellen voor anderen, waarin samenwerking en sociale harmonie van belang zijn.
5. Consciëntieusheid, de mate waarin wij onze impulsen controleren, reguleren, sturen en ons doelgericht gedragen.

Tot op heden is het Five Factor Model zeer robuust gebleken en *“indeed, the big five taxonomy has achieved a greater degree of consensus than any other trait taxonomy in the history of personality trait psychology”* (Larson 2002: 264-293).

#### 4.1 DE BETEKENIS VAN FACTOREN EN FACETTEN

Met als basis het Five Factor Model zijn er in Nederland twee toepassingen die intensief gebruikt worden: de NEO-PI-R<sup>38</sup> en de Workplace Big Five<sup>39</sup>. De vragenlijst voor de NEO-PI-R is de meest uitgebreide en de vragenlijst voor de Workplace Big Five spitst zich toe op vraagstelling die een relatie met werk hebben. De termen die in beide methoden gebruikt worden, verschillen maar zijn direct vertaalbaar naar elkaar zonder verlies aan waarde. (Larson 2002: 290)<sup>40</sup>

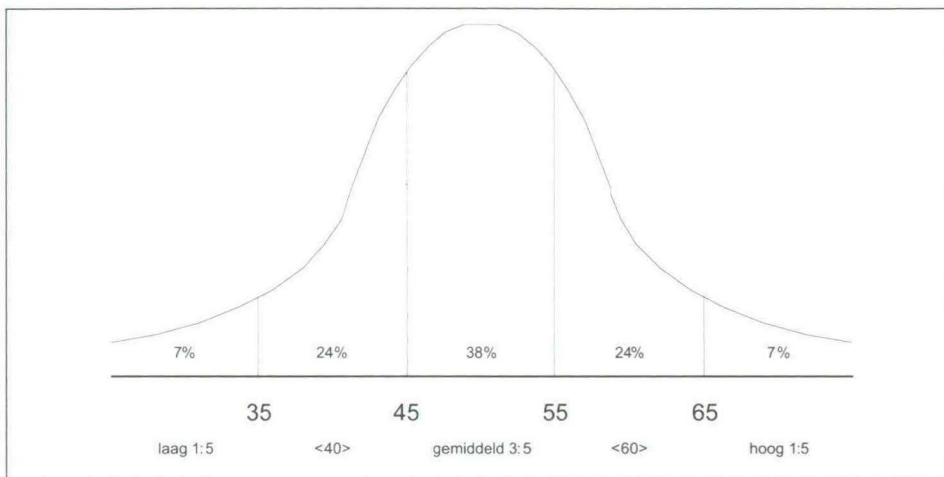
In de Workplace Big Five (WBF), gebaseerd op het Five Factor Model, worden binnen de vijf persoonlijkheidsfactoren facetten uitgewerkt, bijvoorbeeld het facet Energie binnen de factor Extraversie. De resultaten van elk testonderdeel worden op een 100-puntsschaal geplaatst, waarvan de normaalverdeling gebaseerd is op een testgroep bestaande uit een doorsnee van de Nederlandse werkende bevolking. Binnen de normaalverdeling worden 5 categorieën onderscheiden. In de onderstaande beschrijving worden drie categorieën gebruikt, aangeduid met de symbolen -, = en +. Min (-) duidt op < 45, = is tussen 45 en 55 en plus (+) is > 55. Later in de analyse worden daaraan toegevoegd de categorieën - en ++, voor respectievelijk waarden lager dan 35 en waarden hoger dan 65.

De onderstaande interpretaties zijn gebaseerd op Howerd en Howerd 2001, Voorendonck 2003 en Pimedia 2002.

38. De NEO-PI-R, ontwikkeld door Paul T. Costa en Robert R. McCrea.

39. Ontwikkeld door Pierce J. Howerd, Ph.D en Jane Mitchell Howerd, M.B.A. 2000

40. In de interim-managementpraktijk wordt ook gebruik gemaakt van het PAPI-model ontwikkeld door de PA-Consulting Group. De achterliggende waarden zijn gebaseerd op het Five Factor Model en het PAPI-model voorspelt de kansen op gedrag in een bepaalde contexten. Een ander model dat gebruikt wordt in de interim-managementpraktijk is van Clare W. Graves, Value Systems. Hij stelt dat de mens gedreven wordt door waarden en onderscheidt dan een aantal waardensystemen. Onder een waardensysteem verstaat hij een beeld van de wereld, met daarvan afgeleid een aantal stellingen over wat vanuit dat wereldbeeld goed, slecht, belangrijk en onbelangrijk is. Aan de hand van deze waardensystemen kunnen mensen geanalyseerd worden en is het mogelijk te kijken naar de mogelijkheid van samenwerking tussen personen en teamsamenstellingen. (Versnel Koppenol 2003)



**Figuur 1.** Normaalverdeling en onderverdeling testuitslagen WBF

### Negatieve gevoelens N

De N-factor typeert de mate waarin mensen last hebben van negatieve gevoelens. Van onverstoord tot nerveus en angstig in het leven staand. De factor verwijst naar het aantal prikkels en de sterkte van prikkels die vereist zijn om negatieve gevoelens bij iemand los te maken.

### Categorieën binnen de factor N

**N-** wordt wel aangeduid met veerkrachtig. Op een kalme, zekere, duidelijke en rationele manier wordt gereageerd op stressvolle situaties. Men is stressvrij, schuldvrij en bestand tegen weerstand. Op anderen kunnen deze mensen overkomen als 'relaxed', ontspannen, ongeïnteresseerd, ongevoelig, onbewust/ongevoelig voor de heftigheid waarmee problemen ervaren worden. Stressvolle situaties kunnen verkeerd benaderd worden. Als zich problemen aandienen, gaan ze makkelijk over op probleemoplossend gedrag, rationeel en analytisch tot de oorzaak van de stress is verholpen. Deze personen zijn over het algemeen minder makkelijk te beïnvloeden en zijn niet mensgericht.

**N=** wordt wel aangeduid als ontvankelijk. Neigt naar normaal, zeker en stabiel gedrag onder normale omstandigheden. Onverwachte gebeurtenissen, verrassingen, druk of stressvolle omstandigheden kunnen leiden tot ongerustheid, angst, depressiviteit en ontmoediging. Alle eigenschappen om stress te kunnen hanteren zijn aanwezig, om het in de praktijk goed te kunnen hanteren is 'twee keer adem halen' of even stoom afblazen noodzakelijk om effectief te kunnen handelen.

**N+** wordt aangeduid met reactief. Is alert, gevoelig, bezorgd, aandachtig, geëmotioneerd en expressief. Onder stressvolle omstandigheden wordt men beoordeeld als angstig,

druk, rusteloos, depressief en gemakkelijk uit het veld geslagen. Een klein beetje stress of verandering in de werkomgeving wordt direct opgemerkt. Hij treedt makkelijk op als het 'geweten' van de groep. Problemen worden ook vaak gezien als een persoonlijke verantwoordelijkheid ook al is duidelijk dat ze door anderen veroorzaakt worden. Onder spanning is veel tijd nodig om te herstellen en/of frustraties te boven te komen.

### ***Facetten binnen de factor N***

**N1** Gevoeligheid. De mate waarin bezorgdheid ervaren wordt. Mensen die hoog scoren zijn eerder ongerust, angstig, geneigd te piekeren, nerveus, gespannen en zenuwachtig, vooral als het resultaat nog niet duidelijk is. Zij maken zich zorgen over slecht nieuws of anderen hen begrijpen en hebben de neiging de kritiek persoonlijk op te vatten. Mensen die laag scoren zijn kalm, ontspannen, rustig en onbezorgd zelfs als zij in een noodsituatie verkeren. Zij zijn niet gefixeerd op de dingen die fout kunnen gaan.

**N2** Intensiteit. Hoe vaak en snel boosheid ervaren wordt en wat hiermee samenhangt, bijvoorbeeld frustratie en rancune. Of deze boosheid ook geuit wordt hangt nauw samen met de score van deze persoon bij de factor respect (aanpassen). Mensen die hoog scoren raken vaker verhit tijdens discussies of conflicten. Zij die laag scoren zijn laconiek, onverstoorbaar en blijven kalm en koel bij een conflict of onenigheid.

**N3** Interpretatie. De ontvankelijkheid voor depressieve gevoelens. Mensen die hoog scoren hebben eerder last van schuldgevoel en nemen de schuld op zich als zijzelf of anderen falen. Zijn snel ontmoedigd en terneergeslagen. Mensen die laag scoren ervaren zelden deze emoties, hetgeen niet wil zeggen dat ze altijd opgewekt en lucht hartig zijn.

**N4** Hersteltijd. De hoeveelheid tijd die nodig is om te herstellen en weer normaal aan het werk te kunnen, ook wel veerkracht genoemd. Mensen die hoog scoren hebben meer tijd nodig om te herstellen na een teleurstelling, een mislukking, terugval of noodsituatie. Mensen met een lage score voelen zich opgewassen tegen moeilijke situaties en motiveren zichzelf om door te gaan bij een tegenslag.

### **Extraversie E**

De Factor E gaat over de interactie met de buitenwereld, de mate waarin externe prikkels nodig zijn en gezocht worden. 'Prikkelhonger'. Extraversie beschrijft ook het aantal en de soort van relaties waar men zich prettig bij voelt.

### ***Categorieën binnen de factor E***

**E-** introvert. Neiging om liever alleen te werken en binnen projecten een afgebakend domein te hebben met zo min mogelijk samenwerkingsvragen. Wordt gezien als serieus,



stil, gesloten, schrijft liever dan hij spreekt. Kan overkomen als koud, moeilijk te begrijpen, teruggetrokken, 'einzelfanger' en excentriek. Een stabiele werkomgeving met weinig externe stimuli. Men heeft een goed ontwikkeld lange-termijngeheugen.

**E=** ambivert. Kan gemakkelijk schakelen tussen alleen zijn en samenwerken. Afwisseling wordt ook gewaardeerd, lang alleen zijn of veel samenwerken vervelen beide na langere tijd. Komt bij extraverten over als introvert en andersom.

**E+** extravert. Zoekt het gezelschap van anderen en de 'kick' van actie. De natuurlijke stijl is druk sprekend, enthousiast, sociaal, warm en in voor een geintje. Voelt zich comfortabel in een omgeving met veel stimuli. Wordt vaak de formele of informele leider van een groep. Kan op anderen overkomen als te uitgesproken, chargerend, agressief, achteloos, onoplettend en oppervlakkig. Vaak een slechte luisteraar of met de neiging het gesprek te willen domineren. Slecht lange-termijngeheugen, goed ontwikkeld korte-termijngeheugen.

### ***Facetten binnen de factor E***

**E1** Enthousiasme. De mate waarin positieve gevoelens aan anderen zichtbaar gemaakt worden. Mensen met een hoge score kunnen warm en vriendelijk overkomen. Zij gaan graag emotionele banden aan en maken makkelijk contact. Mensen met een lage score zijn gereserveerder en formeel. Zij houden meer afstand dan mensen met een hoge score.

**E2** Sociabiliteit. De mate waarin de aanwezigheid van anderen gewaardeerd wordt. Mensen met een hoge score kunnen makkelijker in teams werken en vinden dat prettig, zij verkeren graag in het gezelschap van anderen. Bij een lage score wordt liever alleen gewerkt. Zij zijn meer op zichzelf en zoeken geen gezelschap. Soms mijden ze bewust sociale activiteiten.

**E3** Energie. De noodzaak om lichamelijk actief te zijn. Mensen met veel energie, die hoog scoren, zijn herkenbaar aan hun hoge tempo en dynamiek. Een leven waar vaart in moet zitten. Mensen met een lage score zijn bedaard en meer ontspannen, maar niet per definitie traag of lui.

**E4** Leiding nemen. Hier wordt gemeten de mate waarin iemand geneigd is om de verantwoordelijkheid te nemen om anderen te instrueren, controleren, coachen en te delegeren. Mensen met een hoge score zijn actief op zoek naar mogelijkheden waarbij ze aanwijzingen aan anderen kunnen geven. Zonder aarzeling nemen ze het woord en vaak zijn het leiders van de groep. Mensen met een lage score blijven liever op de achtergrond, laten anderen het woord doen en hebben meer een 'laisser-faire' houding.

**E5** Vertrouwen. Het gemak waarmee anderen geloofd worden. Mensen met een hoge score gaan ervan uit dat anderen eerlijk zijn en goede bedoelingen hebben. Zij hebben er vertrouwen in / geloven dat andere mensen doen wat er gevraagd wordt. Mensen met een lage score zijn meer cynisch en sceptisch en houden er rekening mee dat anderen oneerlijk of niet te vertrouwen zijn.

**E6** Tact. De mate van zorgvuldigheid die in acht genomen wordt bij spreken. Mensen met een hoge score geven op een meer tactische manier aan dat zij het ergens niet mee eens zijn. Zij gaan soepel om met mensen en faciliteren discussies effectief. Mensen met een lage score zijn minder sensitief en tactisch wanneer zij het niet eens zijn met een ander.

### **Openstaan O**

De factor O typeert de mate waarin mensen meer of minder nieuwsgierig, fantasierijk en creatief zijn. Open mensen zijn vaak leergieriger en hebben een brede belangstelling.

### **Categorieën binnen de factor O**

**O-** gereserveerd. Heeft een voorkeur uit te gaan van expertkennis, gericht op een specifiek onderwerp of interesse. Praktisch en met beide benen op de grond, met een hier-en-nu-visie. Een efficiënte werker, die zich comfortabel kan voelen bij repetitief werk. Anderen kunnen dit beoordelen als conservatief, begrensd in het denken, een sta-in-de-weg, rigide. Gebruikt bewezen ervaringen of traditionele manieren om zaken af te handelen. Gericht op economische waarden en het naleven van regels. Besluitvaardig.

**O=** gematigd. Het midden van de weg kiezen en met beide benen op de grond blijven staan, maar als er overtuigend bewijs is, bereid een risico te nemen. Staat niet bekend als creatief, uitdagend, maar kan anderen in dit opzicht ook ineens verrassen. Goede ideeën worden overgenomen, vernieuwing en efficiënt werken worden gewaardeerd. Is niet de gangmaker.

**O+** ontdekker. Brede interesse, snel meedoen aan nieuwe ontwikkelingen en ideeën. Belangstellend, zelfonderzoekend, reflectief, zoekende naar nieuwe en gevarieerde ervaringen en toekomstgericht denkend.

Kan zich snel gaan vervelen, Ziet zichzelf als liberaal en tevreden met gehanteerde theorieën en concepten. Beschrijft zichzelf als creatief, beeldend, artistiek, maar anderen kunnen dit beoordelen als levend in een wereld van fantasie, onpraktisch, niet in contact met de realiteit van het hier en nu. Hij is minder besluitvaardig.

### ***Facetten binnen de factor O***

**O1** Verbeelding. De mate waarin nieuwe plannen en ideeën bedacht worden. Mensen met een hoge score hebben een creatief voorstellingsvermogen en een levendige fantasie. Ze ontplooiën en ontwikkelen hun fantasieën en geloven dat verbeelding bijdraagt aan een rijk en creatief leven. Zij bedenken liever een strategie of plan dan dat ze dat daadwerkelijk uitvoeren. Mensen met een lage score zijn nuchter en rationeel. Ze houden liever hun hoofd bij het werk en voeren liever een plan uit dan dat ze er één bedenken.

**O2** Complexiteit. De mate waarin we zaken complex voorstellen. Mensen met een hoge score houden van filosoferen, van theorieën en hersenbrekers. Ze staan open voor nieuwe en ongebruikelijke ideeën. Mensen met een lage score zijn meer gericht op hun eigen specialiteit en zijn meer praktisch ingesteld. Dat duidt op een geringe nieuwsgierigheid.

**O3** Veranderen. De mate waarin veranderingen geaccepteerd worden. Mensen met een hoge score omarmen veranderingen, ook al hebben ze die niet zelf bedacht, het wekt energie bij ze op. Zij verkiezen variatie boven het oude vertrouwde. Mensen met een lage score houden het liefst bij de 'oude manier van doen' en hebben vaak vaste werkpatronen. Zij hebben vaak moeite met veranderingen en ervaren een verandering als een bedreiging.

**O4** Perspectief. De tolerantie om met details om te gaan. Mensen met een hoge score zijn vaak ongeduldig wat betreft details en kiezen ervoor op een hoger algemeen niveau te denken. Zij bekijken zaken op hoofdlijnen. Mensen met een lage score werken liever met details.

### ***Altruïsme A (Respect)***

De factor A heeft betrekking op de verschillen aangaande samenwerking en sociale harmonie die gezocht worden.

### ***Categorieën binnen de factor A***

**A-** uitdager. Heeft de neiging zijn autoriteit te bevestigen door scepticisme, onbuigzaamheid, onverzettelijkheid. Hij is een doorzetter, zoekt de competitie en kan daarbij agressief overkomen. Onafhankelijk in gedachten en vragend, vanuit een houding om het zelfrespect te verdedigen en de winst te kunnen binnenhalen. Op anderen kan dit overkomen als vijandig, grof, afzijdig, op zichzelf gericht, trots, zelfvoldaan, met een harde kop of strijdbaar. Zoekt graag een omgeving waarin dat mogelijk of wenselijk is. Neemt daarbij ruzie en schade in de samenwerking daarbij op de koop toe.

**A=** onderhandelaar. Heeft de vaardigheid makkelijk te schakelen tussen competitie



en samenwerking, gericht op het creëren van win-win situaties. Een prettig gevoel bij de eigen identiteit, niet overmatig afhankelijk of onafhankelijk. Kan gemakkelijk werken als teamlid, maar ook zelfstandig. Kan door anderen gezien worden als iemand die tussen twee vuren zit. Geschikt als intermediair of bemiddelaar.

**A+** aanpasser. Is in de richting van anderen tolerant, afstemmend, bescheiden en zaken acceptierend. Wordt gezien als helpend, makkelijk mee te krijgen en een teamspeler. Laat anderen makkelijk winnen en geeft een ander gelijk met onderschikking van de eigen mening. Kan op anderen overkomen als zonder ruggengraat, naïef, onderdanig, die conflicten uit de weg gaat, de onnozele hals, afhankelijk of zonder principes.

### ***Facetten binnen de factor A***

**A1** Service. De mate waarin we ons richten op de behoeften van anderen. Mensen met een hoge score hebben meer aandacht voor de behoeften van anderen en schikken zich er makkelijk in om de ander tevreden te stellen. Mensen met een lage score kijken meer naar hun eigen behoeften en hun gedrag wordt gekarakteriseerd door sterke eigen meningen, een voorkeur voor spreken boven luisteren en het in de rede vallen van anderen.

**A2** Overeenstemming. De richting die gezocht wordt bij conflicten. Mensen met een hoge score hebben de neiging om conflicten te vermijden, gaan agressie uit de weg en conformeren zich aan de ander. Mensen die laag scoren zijn assertief, gedreven om te winnen en genieten ervan iemand te overtuigen. Ze rivaliseren liever dan dat ze samenwerken en hebben er geen moeite mee om boosheid te tonen als dat van belang is.

**A3** Erkenning. De mate waarin erkenning van belang is. Mensen die hoog scoren staan niet graag in de schijnwerpers en vinden dat lof gedeeld moet worden met anderen. Ze zijn bescheiden en kunnen zichzelf wegcijferen, hetgeen niet wil zeggen dat het ze kan ontbreken aan zelfverzekerdheid, eigenwaarde of zelfrespect. Mensen die laag scoren hebben meer behoefte aan lof en erkenning, voelen zich superieur en kunnen soms verwaand en arrogant overkomen.

**A4** Gereserveerdheid. De mate waarin anderen deelgenoot gemaakt worden van gedachten en ideeën. Mensen met een hoge score zijn meer terughoudend in het ventileren van meningen. Zij blijven liever op de achtergrond en laten anderen het woord doen. Mensen die laag scoren geven gevraagd en ongevraagd hun mening. Zij zijn vaak dominant, dwingend en overheersend en nemen zonder aarzeling het woord.

**A5** Terughoudendheid. Hoe wij ons voelen tegenover anderen. Mensen die hoog sco-

ren voelen verschil in status wat kan leiden tot verlegenheid en het gevoel minder te zijn. Mensen die laag scoren nemen aan dat zij gelijkwaardig zijn aan de anderen en kunnen dan ook volledig meedoen met een groep, een presentatie geven of verkoopgesprekken voeren. Zij genieten ervan zichtbaar te zijn.

### **Consciëntieusheid C**

Factor C heeft betrekking op de manier waarop we onze impulsen controleren, reguleren en sturen en ons op doelen richten. Consciëntieusheid heeft te maken met de mate waarin we gewetensvol zijn in het richten op doelen en het afmaken van taken. Het aantal doelen dat nagestreefd wordt, de hoeveelheid energie die we er in willen steken en het gemak waarmee we ervan afgeleid kunnen worden. Het vraagstuk van doelgerichtheid of rolgerichtheid kan hier aan de orde komen.

#### ***Categorieën binnen de factor C***

**C-** flexibiliteit. De neiging om doelen op een ontspannen, spontane en een open-einde-methode te benaderen. Gemakkelijk van het ene op het andere spoor kunnen overgaan. Gemakkelijk veel taken op je nemen en betrokken raken bij meerdere projecten tegelijk. Het spel is soms belangrijker dan de knikkers. Ambitie en resultaatgerichtheid hebben geen hoge prioriteit. Door anderen kan dit waargenomen worden als oppervlakkig omgaan met verantwoordelijkheden, ongeorganiseerd, niet productief.

**C=** in balans. Persoonlijke en zakelijke belangen, oriëntatie op doel en rol zijn in evenwicht. Kan makkelijk schakelen tussen meerdere sporen en een stap-voor-stap-benadering.

**C+** doelgericht. Doelstellingen worden op een verantwoorde, gedisciplineerde manier gerealiseerd. Gewerkt wordt op een planmatige manier en stap voor stap. Een sterke wil om te slagen, goede voorbereidingen en veel organisatie. Beloofd is beloofd, beloftes worden nagekomen. Alle tijd, energie en beschikbare middelen worden ingezet om het doel te halen. Verantwoordelijkheid wordt gezocht. Door anderen kan dit gezien worden als workaholic, overvragend, dwingend, overdreven, nauwgezet of eigenwijs, koppig.

#### ***Facetten binnen de factor C***

**C1** Perfectionisme. De mate waarin we naar perfectie streven. Mensen met een hoge score gebruiken extra tijd, hulpbronnen en inspanning om een perfect product af te kunnen leveren. Zij voelen zich competent, effectief en goed voorbereid. Mensen met een lage score gebruiken zo min mogelijk tijd, hulpbronnen en inspanning om zo aan de minimumstandaard te kunnen voldoen.

**C2** Organisatie. De mate waarin we zelf georganiseerd blijven. Mensen met een hoge

score zijn keurig, netjes en goed georganiseerd. Mensen met een lage score voelen zich meer comfortabel in een chaotische en slordige omgeving. Ze zijn ongeorganiseerd en gestructureerd.

**C3 Gedrevenheid.** De mate waarin we de doelen willen halen, willen presteren. Mensen met een hoge score hebben duidelijke doelen. Ze zijn ambitieus en werken hard om hun doelen te bereiken. Ze zijn ijverig, vastberaden en doelgericht. Doordat ze soms zoveel tijd aan het werk besteden, worden ze door hun omgeving getypeerd als 'workaholics'. Mensen met een lage score zijn minder prestatiegericht, soms gewoon lui. Tevreden met het lage niveau van hun prestaties.

**C4 Concentratie.** De mate waarin we geconcentreerd kunnen blijven. Mensen met een hoge score zijn gericht op het afmaken van taken. Ze kunnen zichzelf motiveren een taak op te pakken en tot een goed einde te brengen. Ze werken geconcentreerd en zijn niet snel afgeleid, ondanks verveling en andere hindernissen. Mensen met een lage score kunnen aan diverse taken tegelijk werken, ze zijn makkelijk afgeleid van de taak waaraan ze werken en hebben daar geen probleem mee.

**C5 Methodisch.** De mate waarin we zaken plannen en ons daaraan houden. Mensen met een hoge score denken eerst zorgvuldig na voordat ze ergens aan beginnen. Zij nemen de tijd om de diverse stappen te identificeren en deze zorgvuldig voor te bereiden. Mensen met een lage score nemen soms overhaaste beslissingen, vertrouwen op hun gezonde verstand en op successen in het verleden bij de start van een project. Zeggen makkelijk dingen toe voordat ze over de consequenties hebben nagedacht.

#### 4.2 GEBRUIK WBF IN DE PRAKTIJK

Zoals hiervoor aangegeven wordt de Workplace Big Five in de interim management praktijk gebruikt. Een aantal bureaus heeft voor de toelating van interim managers in hun bestand een algemene intakeprocedure ingericht. Een onderdeel daarvan kan zijn een competentieprofiel of een lijst van relevant geachte competenties.<sup>41</sup> De kandidaat wordt een test afgenomen gebaseerd op de Workplace Big Five, waarbij inzicht wordt verkregen in de persoonlijkheidskenmerken van de kandidaat. De test wordt door een professioneel bureau aangeboden. Dit bureau verzorgt de rapportage over zowel de persoonlijkheidskenmerken als de naar hun mening bestaande relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken en de gevraagde competenties.

Het resultaat van de test wordt door de testcoördinator van het interim-managementbureau besproken met de kandidaat. Vervolgens wordt door een getrainde medewerker en/of de testcoördinator van het bureau een competentiegericht inter-

---

41. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen opdrachten met een al dan niet veranderkundige achtergrond en tussen een algemene managementfunctie en een specifieke functionele discipline.



view afgenomen, volgens het zogenaamde STAR-model. Dit model gaat als volgt:

**Situatie:** Kunt u een voorbeeld geven van....?

**Taak:** Wat wilde u toen doen?

**Actie:** Wat deed u toen?

**Resultaat:** Wat was het effect?

De test gebaseerd op de Workplace Big Five geeft inzicht in de persoonlijkheidskenmerken en de vertaling daarvan naar de mogelijkheid om competenties te ontwikkelen. In aanvulling hierop geeft dit interview – naast de inhoud van het curriculum vitae – zicht op de wijze waarop de persoonlijkheid zich ontwikkeld heeft en welke competenties werkelijk ontwikkeld zijn.

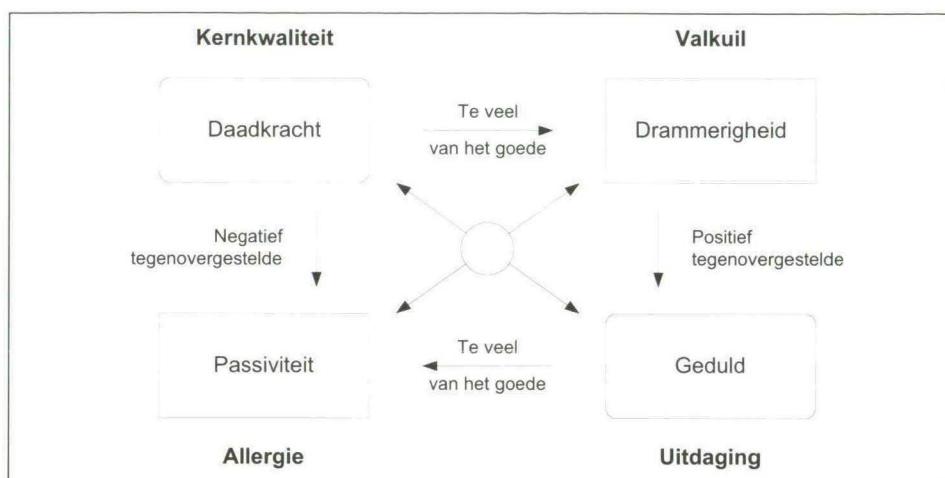
De manager van het bureau die verantwoordelijk is voor de intake van een opdracht, probeert deze intakegesprekken zo in te richten, dat hij de opdracht ook kan samenvatten in gevraagde en noodzakelijke competenties en persoonlijkheidskenmerken (in relatie tot de omgeving en personen met wie samengewerkt moet worden en/of het karakter van de opdracht in relatie tot die omgeving).

Binnen zijn domein is de accountmanager (mede)verantwoordelijk voor de kwaliteit van de interim managers die in 'voorraad' gehouden worden. Uit dien hoofde kent hij of zij de meeste interim managers persoonlijk. Het is deze kennis die eerst gebruikt wordt om namen van interim managers naar voren te halen, die geschikt zijn voor de opdracht. Daarnaast hebben de meeste bureaus geautomatiseerde systemen, waarin vraag en antwoord bij elkaar gebracht kunnen worden.

De accountmanager selecteert (meerdere) kandidaten en nodigt deze uit voor een gesprek over de uit te voeren opdracht. Als de accountmanager ervan overtuigd is dat een goede match tot stand kan komen en de kandidaat-interim-manager geeft hiervoor toestemming, dan wordt zijn curriculum vitae al dan niet met dat van andere geschikte kandidaten voorgelegd aan de opdrachtgever. De opdrachtgever beslist welke kandidaten hij wil spreken. In een aantal gevallen gelden er binnen de klantenorganisatie speciale procedures voor het aannemen van interim managers, welke dan gevolgd worden.

Na de besluitvorming van de opdrachtgever kan de accountmanager een risicoanalyse maken op vraag en aanbod van persoonlijkheidskenmerken en op de sterke en zwakke competenties van de gecontracteerde interim manager. Op grond van deze analyse kan bepaald worden hoe, op welke wijze en door wie (dat kunnen er meerdere zijn) de begeleiding (het schaduw-management) ingevuld moet worden. Ook kan worden bepaald wat de sterke kanten zijn van de interim manager en waar tekorten zijn te verwachten en hoe deze tijdens de uitvoering van de opdracht beheersbaar gemaakt kunnen worden.

In dit verband merk ik op dat de hierboven genoemde dilemma's gepresenteerd kunnen worden in termen van de kernkwadranten van Daniel Ofman (2000) van



Figuur 2. Voorbeeld daadkracht in kernkwadranten.

Kern Consult. Na het aangeven van de 'essentie' van een competentie duidt men de negatieve ontwikkeling naar de valkuil, de positieve ontwikkeling naar de uitdaging en het negatief tegenovergestelde van de essentie als allergie. Er is dus een voortdurend heen en weer bewegen tussen mogelijke posities die bovendien kunnen fixeren en verstenen. Als bijvoorbeeld sociabiliteit de noodzakelijke competentie is, dan moet de interim manager het vermogen hebben om te schakelen. Als men daar te veel van heeft, kan dat leiden tot het met alle winden meewaaien (de valkuil). Het positief tegenovergestelde van de valkuil is het bewaren van de eigenheid (de uitdaging). Als men echter daar weer te veel van heeft dan kan dat uitmonden in egocentrisme (de allergie). Het uiteindelijke resultaat is dat men in zijn ontwikkelingsgang eindigt met het tegendeel. Er is kortom door het uitoefenen van zijn beroep altijd sprake van ontsparingkansen (Ofman en Van der Weck 2000).

Resources Global Professionals, voorheen Ernst & Young interim-management, maakt al enige jaren gebruik van het WBF.

In 1995 is binnen Ernst & Young de keuze gemaakt om behalve in het klassieke interim-management ook actief te worden in het functioneel interim management, met name op financieel terrein. Deze ondersteuning is gebaseerd op hetzelfde uitgangspunt als het interim management: het gaat om het oplossen van problemen waarvoor tijdelijke externe functionele managementondersteuning noodzakelijk is<sup>42</sup>.

Tot 2002 was Ernst & Young, net als de andere grote accountantsbureaus, een multi-

42. Soms worden in projecten ook meer uitvoerende mensen ingezet om het echte uitvoerende werk te verrichten. Deze mensen worden betrokken van meer gespecialiseerde bureaus op het gebied van (financiële) detachering.

service organisatie. Naast accountancy en belastingadviespraktijk was de derde kernactiviteit advieswerk. Dit advieswerk omvatte specifieke financiële en automatiseringsvraagstukken, maar ook strategische advisering bij multinationals en midden- en kleinbedrijf, kortom een zeer breed pakket van adviesdiensten. Interim management als specifieke dienst paste geheel in die dienstverlenings-filosofie. Vanwege de brede profilering van Ernst & Young kwam er in de interim-managementpraktijk ook een brede vraag naar interim managers. Om aan deze vraag te kunnen voldoen was eenzelfde breed inzicht in de markt van interim managers noodzakelijk. In 2002 bestond er inzicht in het dossier van meer dan 5000 interim managers.

Eind 2002 heeft een heroriëntatie plaats gevonden die ingegeven werd door een aantal omstandigheden. In de eerste plaats traden er veranderingen op in de markt. De vraag naar financiële mensen nam toe. In de tweede plaats was sprake van de verwachte loskoppeling van Ernst & Young. De grote schandalen in de financiële wereld dwongen de grote accountantskantoren hun onafhankelijkheid te borgen. Dit betekende dat er geen aanvullende diensten geleverd mochten worden aan accountantsklanten. Om de eigen marktpositie veilig te stellen was een gang naar buiten noodzakelijk, gekoppeld aan een duidelijke keuze voor wie en wat dit losgekoppelde bedrijf wilde zijn in de markt. Als derde factor kan genoemd worden de noodzaak van verdere professionalisering van het matchings- en begeleidingsproces (schaduwmanagement). Voor de verbetering van de kwaliteit werd een aantal maatregelen genomen:

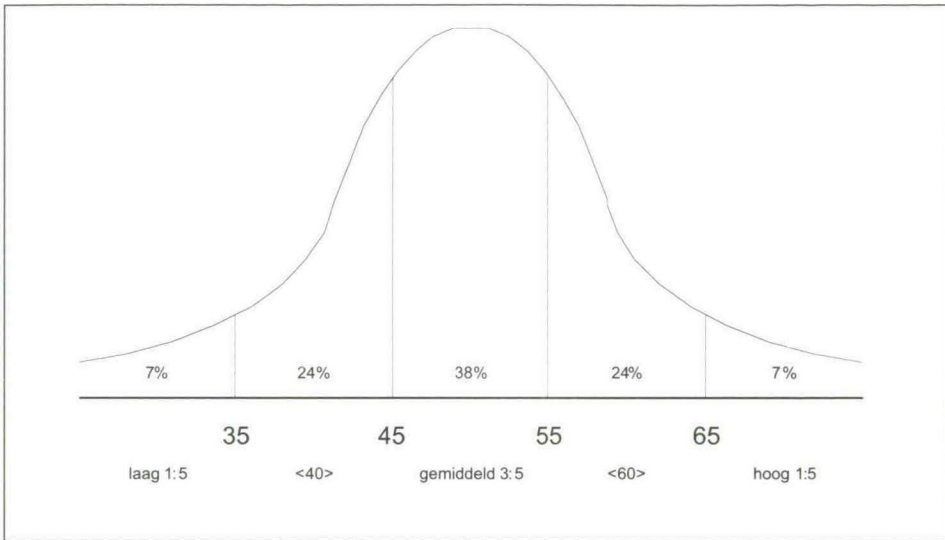
- het invoeren van een nieuw automatiseringssysteem
- het centraliseren van de generieke intake van kandidaat-interim-managers, door de inzet van een psycholoog/recruiter
- het aanbrengen van een scheiding tussen een actief en passief bestand
- het versterken van de binding met de interim managers uit het 'actief bestand' (zo'n 1200)
- het invoeren van een gestandaardiseerde psychologische beoordelingsmethode gebaseerd op de Workplace Big Five, het hiervan door Pi-Media afgeleide competentiemodel, het gedragsgericht interviewen van opdrachtgevers en kandidaten en evaluatie van gedane opdrachten.

#### **4.3 PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN VAN DE ONDERZOEKSPOPULATIE**

Uit deze database met de daarin opgeslagen informatie over ruim 1200 interim managers heb ik het 'halfproduct' persoonlijkheidskenmerken, het WBF testresultaat, gehaald en daar mijn analyses op toegepast.

Vanuit dit hiervoor genoemde bestand van de 1200 geteste en in detail beschreven interim managers is een selectie gemaakt naar discipline: algemeen management, financieel management, automatisering, human resources en overige. Om toegelaten te worden tot de onderzoeksgroep moest minimaal 50% van de opdrachten uitgevoerd zijn in de desbetreffende discipline. Andere eisen die gesteld werden om toe-





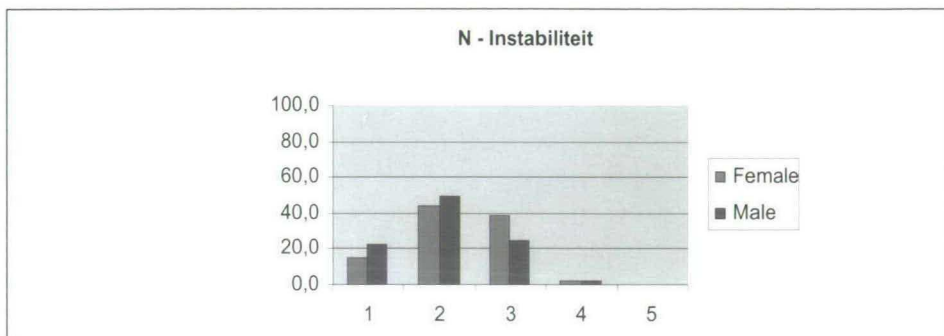
**Figuur 3.**

gelaten te worden tot de onderzoeksgroep waren: het werken voor meerdere bureaus, het hebben van interim management als hoofdtaak en het uitvoeren van de taak als zelfstandig ondernemer. Op grond hiervan bleven er 738 dossiers over. De eerste analyses zijn uitgevoerd over het bestand van de interim managers die zich richten op algemeen en verandermanagement of zich 'verkopen' als generalist. Dit heeft geresulteerd in een bestand van 338 dossiers (283 mannen en 55 vrouwen). Later zijn deze resultaten vergeleken met het bestand aan interim managers werkzaam in de financiële discipline (227 personen). Van de andere disciplines zijn wel analyses gemaakt, maar de omvang van de groepen is te klein om er verantwoorde uitspraken op te baseren.

Elke testscore is berekend en geplaatst op een 100-puntsschaal. Deze schaal is gebaseerd op een representatieve steekproef onder de Nederlandse werkende bevolking en ondergebracht in een normaalverdeling.

Van elke kandidaat is de p-score berekend en vervolgens zijn frequentietabellen gemaakt van alle scores, met een onderscheid tussen mannen en vrouwen. Deze frequentietabellen zijn gebaseerd op een onderverdeling in 5 categorieën. Deze grenzen worden ook gebruikt bij correlatie-berekeningen tussen persoonlijkheidskenmerken en competenties.

7% (waarde lager of gelijk aan 35, aangeduid met --), 24% (waarde hoger dan 35 en lager of gelijk aan 45, aangeduid met -), 38% (waarde hoger dan 45 en lager of gelijk aan 55, aangeduid met =), 24% (waarde hoger dan 55 en lager of gelijk aan 65, aangeduid met +) en 7% (waarde hoger dan 65, aangeduid met ++).



#### TESTRESULTATEN

##### *iNstabiliteit*

De N iNstabiliteit

Het gemiddelde van de gehele populatie ligt op 40.66, bijna 10 punten lager dan het Nederlandse gemiddelde waarmee vergeleken wordt. Ongeveer 70% heeft persoonlijkheidskenmerken die aangeduid kunnen worden als emotioneel veerkrachtig (zelfverzekerd, kalm, onbezorgd). Bij de mannen scoort een groep van 22.5 % en bij de vrouwen 13.8 % in het uiterste linker segment (N--). Voor deze mannen en vrouwen betekent dit dat zij grote risico's lopen die verbonden zijn aan een lage score in de N, zoals geen of weinig aandacht besteden aan mensen en zich ongevoelig tonen voor de ernst van problemen die zich voordoen. Zij zijn koud en kil. In mindere mate geldt dit ook voor de groep in het segment daarnaast. (50% mannen en 45% vrouwen).

##### N1 gevoeligheid

De resultaten op de schaal van gevoeligheid geven het beeld te zien van mensen die zich op hun gemak voelen in hun werk. Slechts een zeer klein percentage van ongeveer 5% maakt zich regelmatig zorgen.

##### N2 intensiteit

Terwijl ruim 60% van de mannen doorgaans kalm en koel reageert en iets meer dan 10% soms wat verhit, is in de onderzochte groep vrouwen sprake van meer spreiding over de verschillende reactiewijzen op stress.

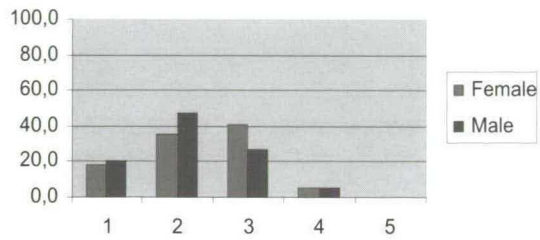
##### N3 interpretatie

Ook hier is een duidelijk beeld te zien. Ongeveer 35% van de onderzoeksgroep geeft realistische verklaringen en dat loopt op naar optimistische verklaringen, waarbij 17% van de vrouwen en bijna 24% van de mannen uitgesproken optimistisch reageert. Het merendeel heeft geen last van schuldgevoelens.

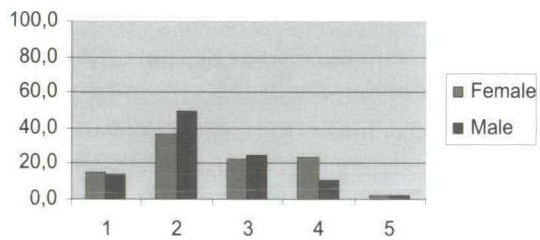
##### N4 hersteltijd

De tijd die nodig is om te herstellen loopt van gemiddeld tot kort. Een kleine groep herstelt zeer vlug. Zij zijn veerkrachtig. Echte 'tobbers' komen in de onderzochte groep niet voor.

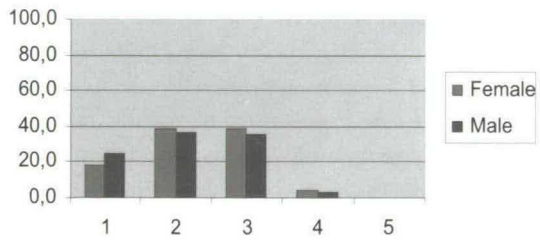
**N1 - Gevoeligheid**



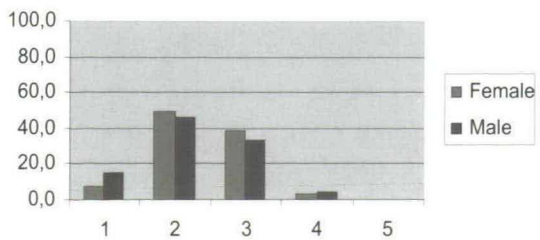
**N2 - Intensiteit**



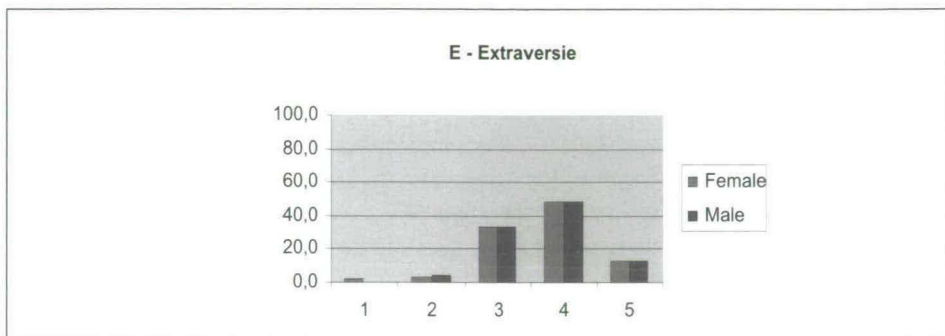
**N3 - Interpretatie**



**N4 - Hersteltijd**







### **Extraversie**

De E factor Extraversie

Het gemiddelde van de onderzochte groep ligt op 56 en het verschil tussen mannen en vrouwen is marginaal. Ongeveer 35% scoort rond ambivert, 50% scoort hoger op extraversie en 10% zelfs uitgesproken extravert. Ten opzichte van het Nederlandse gemiddelde is dit een duidelijke afwijking. Interim managers zijn graag onder de mensen en de kick van actie is sterk aanwezig. De risico's verbonden aan de uiterste score zijn nadrukkelijk aanwezig: te uitgesproken, overacterend, agressief en onoplettend. Niet en slecht luisteren is voor deze groep een risico.

#### **E1 Enthousiasme**

In het uiten van positieve gevoelens scoort de hele populatie terughoudend. Bij de mannen is zelfs 12% uitgesproken formeel en gereserveerd.

#### **E2 Sociabiliteit**

Bij de vrouwen is de wil om anderen op te zoeken en daarmee samen te werken evenwichtig verdeeld tussen gemiddelde (= bij gelegenheid), en een voorkeur daarvoor. Bij de mannen is een duidelijker beeld om anderen op te zoeken en samen met anderen te willen werken.

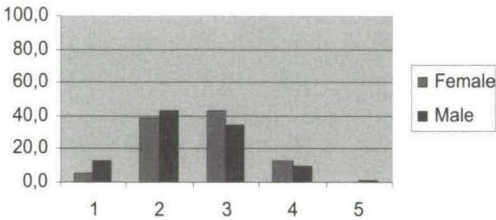
#### **E3 Energie**

Zowel de mannen als de vrouwen vertonen een duidelijk neiging tot activiteit, fysiek actief zijn, in actie komen en initiatief nemen. Zelfs 18% van de mannen en 13% van de vrouwen scoort in deze uitgesproken hoog.

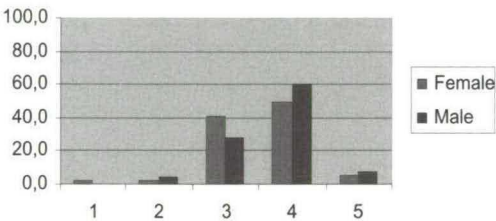
#### **E4 Leiding nemen**

Hier is de meest veelzeggende score van het gehele onderzoek te zien. Zowel bij de mannen als de vrouwen is men actief op zoek om leiding te geven en de verantwoordelijkheid te nemen voor anderen. Bij de vrouwen bijna 80% en bij de mannen meer dan 85%.

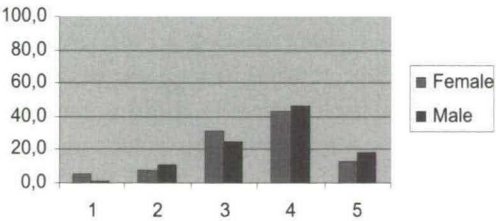
E1 - Enthousiasme



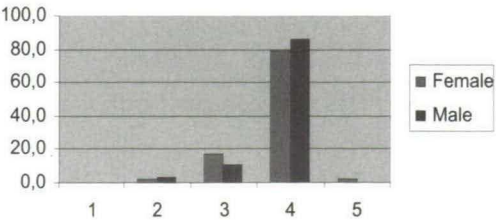
E2 - Sociabiliteit

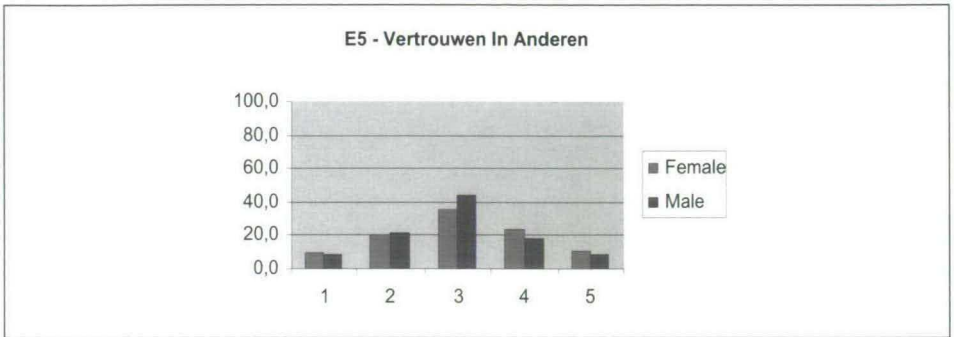


E3 - Energie



E4 - Leiding Nemen





### E5 Vertrouwen in anderen

Hier zien we een mooie normaalverdeling die parallel loopt aan het gemiddelde van de Nederlandse bevolking. Binnen de onderzochte groep is een palet te zien dat loopt van sceptisch, naar beperkt van vertrouwen, tot goed van vertrouwen.

### E6 Tact

Hier is een duidelijke trend richting tactvol optreden zichtbaar. Interim managers kiezen hun woorden zorgvuldig.

## Openstaan

### De O Factor Openstaan

35% scoort gemiddeld, dat wil zeggen: is nuchter, staat met beide benen op de grond en heeft een gematigde houding tegenover nieuwe ervaringen en ideeën. 40% kan als onderzoekend worden getypeerd. Bij O++ scoren vrouwen overigens hoger: 15.5% tegenover 10.7% van de mannen. Voor deze groep bestaan de risico's uit: afgeschilderd te worden als niet praktisch en niet in contact met de dagelijkse werkelijkheid, te willen veranderen om het veranderen, verveeld te raken als er geen uitdaging is en met onvoldoende aandacht voor details.

### O1 Verbeelding

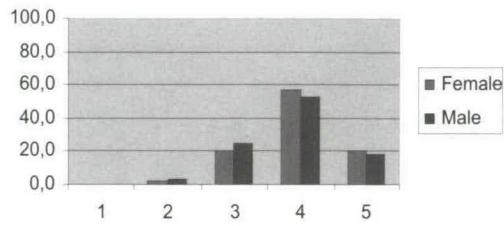
Hier is sprake van een duidelijke score. 60% getuigt van een groot verbeeldingsvermogen en neigt tot het genereren van nieuwe ideeën en plannen. Een zeer kleine groep scoort op het bedenken van nieuwe plannen en ideeën extreem hoog.

### O2 Complexiteit

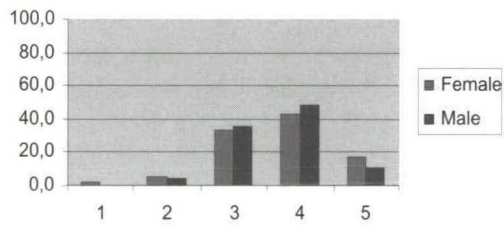
Van de hele populatie zoekt 37% naar een evenwicht tussen eenvoud en complexiteit en is 53% gericht op het doorgronden van vraagstukken in hun volle omvang en diepte. Men wil zich in theorieën vastbijten en de complexiteit zoeken. Opvallend daarbij is dat vrouwen hier duidelijk hoger scoren.



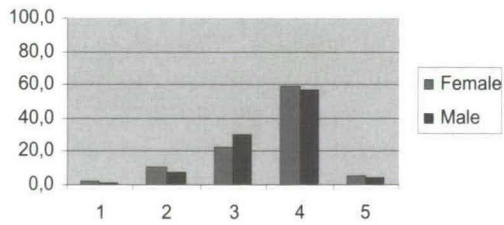
E6 - Tact



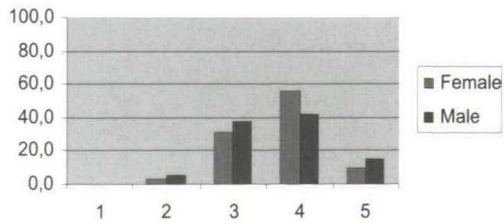
O - Openstaan

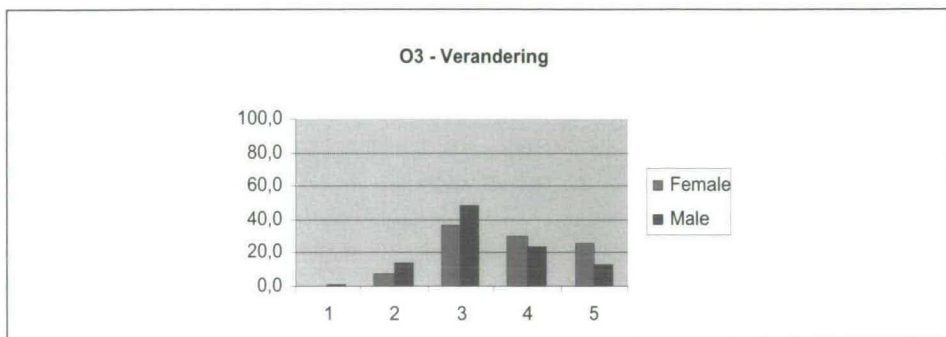


O1 - Verbeelding



O2 - Complexiteit





### O3 Veranderen

Een score op het gemiddelde: ruim 46% (48% mannen en 39% vrouwen) staat voor een beperkte mate van aanvaarding van veranderingen. De scores in O+ (24%) en O++ (24%) geven aan dat er een positieve tot sterke aanvaarding van verandering is. Vrouwen scoren op de O++ hoger (24%) dan mannen (13%).

### O4 Perspectief

Hier is een oplopend percentage zichtbaar naar een toenemende aandacht voor of focus op hoofdlijnen en tegelijk een toenemend ongeduld met betrekking tot details.

### ***Altruïsme, respect***

Factor A altruïsme, respect

Meer dan 50% van de vrouwen scoort als onderhandelaar en bijna 30% in de richting van uitdager. Bij de mannen profileert 40% zich als onderhandelaar en eenzelfde percentage als uitdager. Arrogantie, het spelen om te winnen en conflicten aangaan zijn potentiële valkuilen voor de uitdagers.

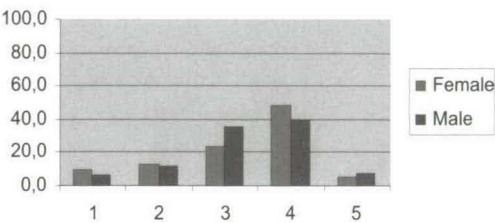
### A1 Service

De mannen zijn meer geneigd voorrang te geven aan de eigen behoeften, ten koste van interesse voor de behoeften van anderen. Bij de vrouwen ziet men het omgekeerde patroon. Bij de mannen ligt het gevaar op de loer van het verkiezen van spreken boven luisteren.

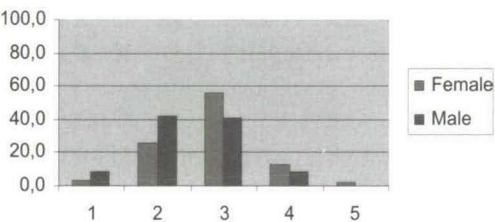
### A2 Overeenstemming

60% van de mannen en 48% van de vrouwen stelt zich tijdens een conflict assertief op en toont zich gedreven om te winnen. Zij rivaliseren liever dan de samenwerking te zoeken. Interimland lijkt geen poldermodel te kennen.

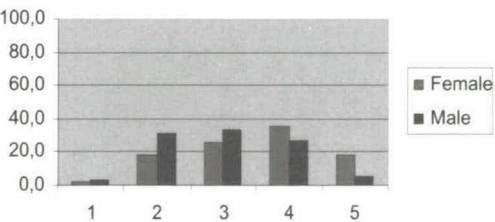
O4 - Perspectief



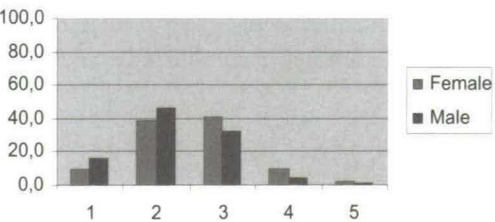
A - Altruïsme



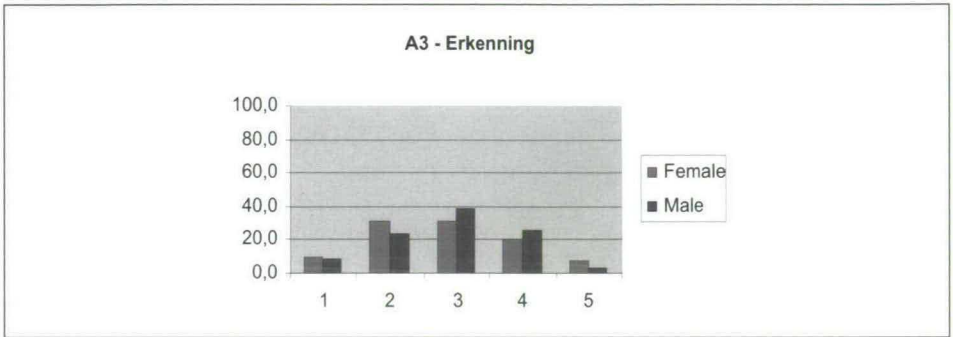
A1 - Service



A2 - Overeenstemming







### A3 Erkenning

Waar het gaat om de behoefte aan erkenning zien we bij de mannen een normaalverdeling, terwijl vrouwen wat meer erkenning behoeven en meer van hun eigen kwaliteiten overtuigd lijken. Hiermee lopen ze het risico als arrogant te worden ervaren.

### A4 Gereserveerdheid

Zowel de mannen als de vrouwen geven gemiddeld tot vaak gevraagd en ongevraagd hun mening. Met name de 40% die dat vaak doet, kan daarmee als dominant of dwingend ervaren worden.

### A5 Terughoudendheid

De helft van de onderzochte groep vindt het wel prettig aandacht te krijgen en ruim 37% staat zelfs graag voor een groep en vindt het prettig op de voorgrond en in de schijnwerpers te staan.

## **Consciëntieusheid**

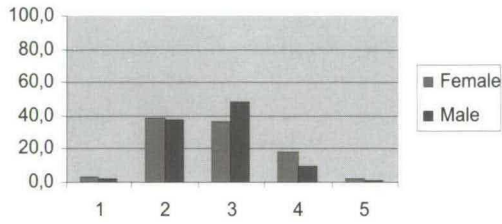
### Factor Consciëntieusheid

Zowel de mannen als de vrouwen scoren duidelijk doelgericht, ijverig, gedisciplineerd en vastberaden. De 14% mannen en de 10% vrouwen kunnen het predikaat workaholic, onnavolgbaar zijn voor teamgenoten, dwangmatig nauwkeurig en inflexibel opgelegd krijgen.

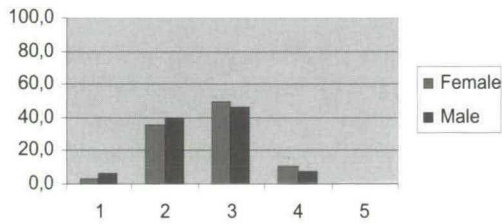
### C1 Perfectionisme

In z'n algemeenheid lijkt de onderzochte groep gericht op goede resultaten en is niet steeds bezig met verbeteren om het maximale te behalen. In die zin is er sprake van pragmatisme.

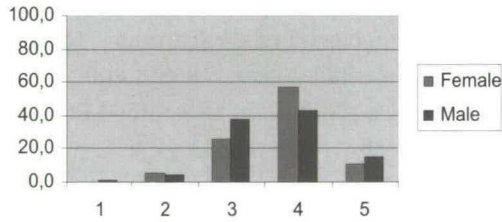
**A4 - Gereserveerdheid**



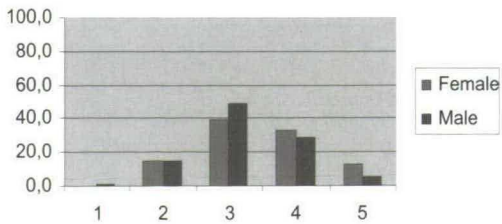
**A5 - Terughoudendheid**



**C - Consciëntieusheid**



**C1 - Perfectionisme**



C2 Organisatie

65% van de onderzochten werkt bij voorkeur georganiseerd en gestructureerd en is gesteld op orde en netheid.

C3 Gedrevenheid

90% van de onderzoeksgroep getuigt van een gemiddeld tot hoog ambitieniveau en van een grote inzet voor goede prestaties.

C4 Concentratie

Met name mannen scoren gemiddeld voor wat betreft concentratie. Zij maken hun taken af maar hebben soms de neiging zich met andere zaken te willen bemoeien. Het scoreverloop is van gemiddeld in de richting van geconcentreerd.

C5 Methodisch werken

70% van de onderzochte groep werkt planmatig, volgens een planning en denkt na voordat ze ergens aan begint. Het valt op dat er een hoge score is bij vrouwen (19%) en mannen (ruim 15%) die overal plannen voor maken. De risico's van een workaholic te zijn, te nauwgezet, van overvragen en dwangmatig te zijn liggen hier op de loer.

#### 4.4 VERDICHTING VAN DE WAARNEMING

In de onderstaande paragraaf geef ik een samenvatting en enig commentaar op de resultaten van de persoonlijkheidsbeschrijvingen van de onderzochte groep interim managers. Per factor vindt de samenvatting plaats om op 'detail'-niveau inzicht te krijgen. Daarmee wordt geen recht gedaan aan de werkelijkheid, omdat een persoon een combinatie is van de 5 factoren en de daaronder liggende facetten. De grondtonen worden beschreven, maar het unieke van de combinaties slechts een enkele keer – daar waar dit zinvol lijkt – maar niet vaker omdat het aantal combinaties 'einde-loos' is.

Globale waarneming

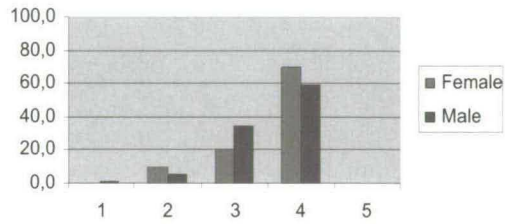
- nagenoeg alle overzichten laten zien dat er een afwijking is ten opzichte van de Nederlandse normgroep.
- de meeste overzichten laten geen normaalverdeling zien, maar op- of aflopende reeksen en concentraties. Hiermee worden uitgesproken beelden opgeroepen.
- meerdere malen wordt op de uiterste waarde (- of ++ ) gescoord of direct daarnaast. Dit bevestigt het beeld van uitgesproken persoonlijkheden, met de consequenties die daaraan verbonden zijn.

***De factor N –iNstabiliteit***

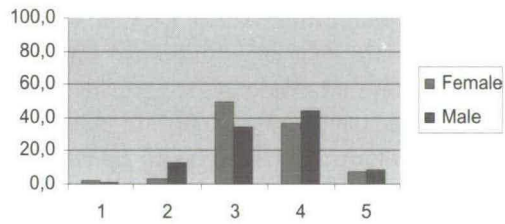
Hierbij gaat het om de twee tegenovergestelde tendensen: reactiviteit (N+) en veerkracht (N-), ofwel de vlucht- of de vechtreactie.



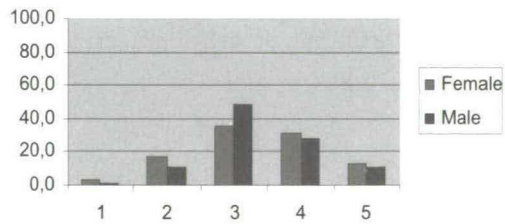
**C2 - Organisatie**



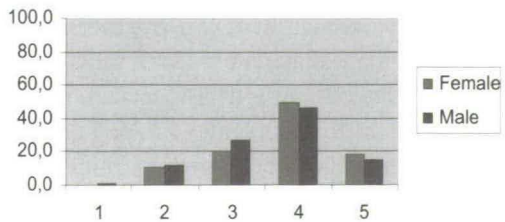
**C3 - Gedrevenheid**



**C4 - Concentratie**



**C5 - Methodisch Werken**



Van de onderzochte groep scoort ongeveer 30% op het gemiddelde (N=) van de normgroep, ruim 45 % op N-. Deze groep kan daarmee gekwalificeerd worden als veerkrachtig en gaat het gevecht niet uit de weg. In stressvolle situaties wordt kalm, secuur, zeker en over het algemeen rationeel gehandeld. Een stabiele werksituatie is voor deze groep niet noodzakelijk. Als er zich problemen voordoen, dan wordt een probleemoplossende houding aangenomen, met een overwegend rationeel analytische werkmethode, totdat de zaak weer onder controle is.

De score van 30% op gemiddeld (N=) heeft iets meer tijd nodig om zijn of haar draai te vinden als onverwachte zaken zich voordoen.

Ruim 20% scoort op de N-- schaal. Deze mensen zijn bijna niet van hun stuk te krijgen. Op anderen kan dit overkomen als te relaxed, te achterover leunend, zich niet bekommerend om, ongevoelig voor of zich onbewust van serieuze problemen. Ze kunnen het verwijt krijgen een tunnelvisie te hebben. Koel, koud en kil zijn in deze veelvuldig gebruikte woorden. Voor deze groep kan samenwerken en luisteren een probleem opleveren. Zij zijn niet makkelijk te beïnvloeden (suggestibel).

Van deze groep is bekend dat zij mede door hun onverstoortbaarheid vlot een aantal carrièrestappen hebben kunnen maken, maar op een bepaald moment gederailleerd zijn, uit de bocht zijn gevlogen door een gebrek aan persoonlijke sensitiviteit (Voorendonck 2003:76). Waarschijnlijk geldt voor alle extreme scores dat samenwerking vanwege die hoge score onder druk kan komen te staan.

De deelgroep (N--) is als subgroep benoemd en gekeken is hoe deze subgroep scoort op de andere factoren. Aan de uiterste zijde van extraversie (E+ en E++) en op doelmatigheid (C+ en C++) en de aanpassingsbereidheid (A- en A-) scoort de subgroep lager dan het gemiddelde van de gehele onderzochte groep. De uitslag op de factor O verschilt niet van het gemiddelde.

### ***De Factor E extraversie***

De tegenovergestelde tendensen zijn rustig en luidruchtig.

Extraverte personen zullen daar willen zijn waar hun zintuigen geprikkeld worden. Dit is niet hetzelfde als onder de mensen willen zijn. De prikkelbevrediging is bepalend om lekker te kunnen functioneren.

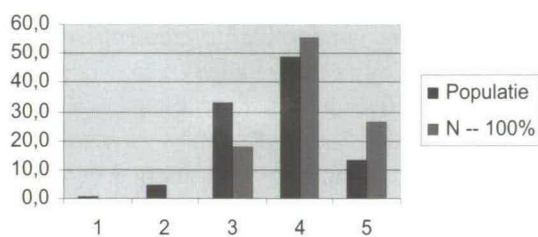
Van de onderzochte groep scoort ruim 30% op ambivert (E=), nagenoeg 50% op E+ extravert en op de uiterste schaal E++ van extraversie meer dan 10%. Interim managers zijn graag onder de mensen en de kick van actie is daarbij gewenst.

De natuurlijke stijl is pratend, enthousiast, sociaal, warm en men is in voor een geintje. Ze worden snel de (in)formele leider van een groep.

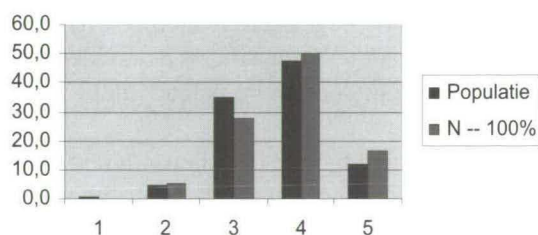
De score E ++ wijst op te uitgesproken gedrag, men is overmatig aanwezig en is acterend en agressief, handelend zonder z'n hoofd te gebruiken.

Voor de hele groep geldt dat de competentie van luisteren onder druk staat van-

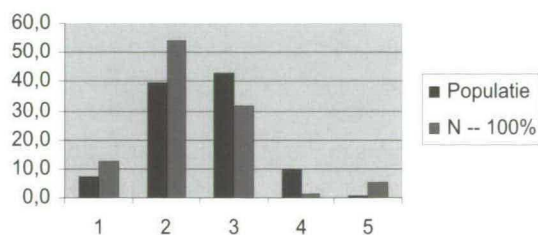
### E - Extraversie



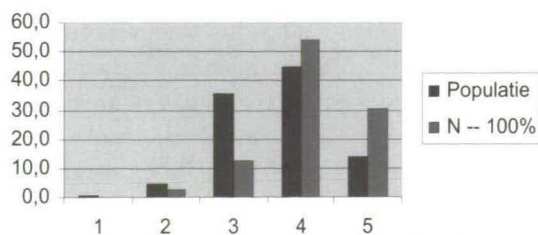
### O - Openstaan



### A - Altruïsme



### C - Consciëntieusheid





wege de sterke neiging de discussie te willen beheersen. Ook verveling ligt op de loer als er niet genoeg prikkels zijn. Men gaat daardoor zelf prikkels creëren, men gaat veranderen om het veranderen.

Bij de groep E++ kunnen wij dominante, egocentrische en narcistische personen tegenkomen. Het aangaan van echte relaties en zich aan iemand binden is voor deze groep moeilijk. Het beïnvloeden van deze mensen en met hen samenwerken is moeilijk.

Onderzoek heeft aangetoond dat extraverten een beter korte-termijngeheugen hebben dan een lange-termijngeheugen (Voorendonck 2003:25).

Er moet speciaal aandacht besteed worden aan de uitkomst op het facet leiding nemen. Met een score van 80% op E4+ hebben wij hier te maken met een groep mensen die verantwoordelijkheid nemen, anderen instrueren, controleren, willen coachen en delegeren. Bij de hoge score is men ook bewust op zoek naar mogelijkheden om aanwijzingen aan anderen te geven. Zonder aarzeling wordt het woord genomen. Deze mensen zijn dominante persoonlijkheden.

Opvallend is de terughoudendheid in het uiten van positieve gevoelens en de tact bij het kiezen van de juiste woorden. Op een tactische manier kan worden aangegeven of men het ergens mee eens of oneens is.

Evenals bij de factor N is hier de E++ als subgroep genomen en is gekeken welke score de andere factoren laten zien. Op de N-factor scoort meer dan 40% op N- (dubbele van gemiddelde), evenals op C++ en op respect A-. De factor openstaan wordt niet beïnvloed.

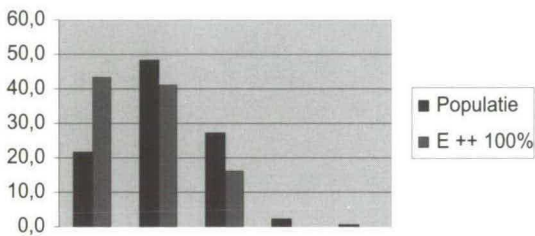
### ***De Factor O openstaan***

De tegenovergestelde tendensen die hier aan de orde komen zijn verandering en traditie. Van de onderzochte groep scoort 45% O+ en ruim 10% O++. Nieuwsgierigheid en verbeeldingskracht zijn de kenmerken van deze groep. Op het zoeken van complexiteit en het doorgronden daarvan en het genereren van nieuwe ideeën en plannen wordt van gemiddeld tot hoog gescoord.

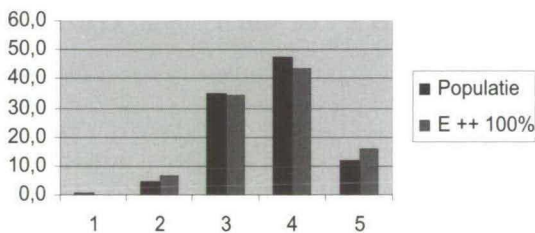
### **Het facet veranderen**

Een enigszins opvallende uitkomst laat het facet veranderen zien. Bijna 50% van de mannen en iets minder dan 40% van de vrouwen staat open voor een beperkte mate van aanvaarding van verandering. Men gaat pas veranderen, men gaat er pas voor als men weet dat het effect heeft. Vervolgens is er sprake van een score op O+ van 30% van de vrouwen en ruim 20% van de mannen en een duidelijk hogere score bij de vrouwen op O++ (24%) tegenover de 13% mannen. Mannen zijn voorzichtiger dan vrouwen als het gaat om het accepteren van veranderingen.

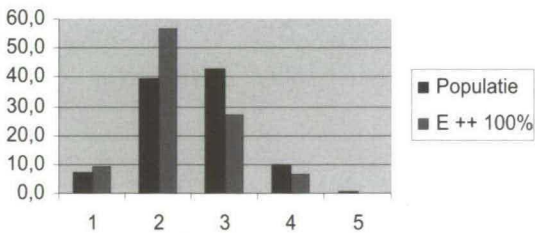
**N - Instabiliteit**



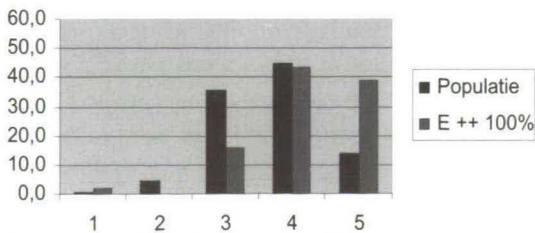
**O - Openstaan**



**A - Altruïsme**



**C - Consciëntieusheid**



Een gevaar bij de hoge O++ is dat men snel uitgekeken is op herhaling en productiewerk. Verveling ligt op de loer. Een grote ruimte (zelfstandigheid) is nodig om creativiteit een kans te geven. Dit zijn veranderaars als gevolg van hun (over)actieve verbeeldingskracht.

Als deze groep zichzelf beschrijft, komen woorden als creatief, verbeeldingsvermogen en artistiek naar voren, waar anderen zeggen dat ze leven in een fantasiewereld, met onpraktische oplossingen komen of niet in contact staan met het hier en nu. Het zijn creatieve dagdromers.

Het facet perspectief

Bij het facet perspectief is een oplopende grafiek zichtbaar, die aangeeft dat de grote lijnen de voorkeur hebben en er niet zozeer oog is voor detail.

Een analyse waarbij de groep O++ als subgroep genomen wordt, geeft geen echte andere of uitgesproken beelden die van het gemiddelde afwijken.

### ***De Factor A Respect (Altruïsme)***

De tegengestelde tendensen zijn hier verzet (uitdager) en meegaandheid.

Uitdaggers zijn geneigd zich ten opzichte van autoriteiten sceptisch, stevig, vasthoudend, competitief of agressief op te stellen. Zij zijn onafhankelijk in gedachten en zijn gericht op het stellen van vragen, om zodoende het eigen belang en de winst veilig te stellen.

Ruim 50 % van de vrouwen scoort op onderhandelen A= . Op uitdagen scoort minder dan 30% A-. Bij de mannen is dit 40% om 40%. Ongeveer 5% van de vrouwen en bijna 10% van de mannen scoort A-. Voor de uitdaggers ligt het gevaar van arrogantie, spelen om te winnen en conflicten aangaan op de loer.

De mannen zijn geneigd meer voorrang te geven aan de eigen behoeften.

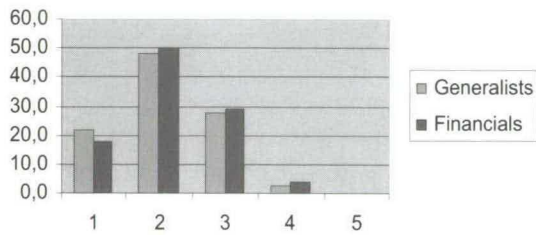
Een meerderheid van de mannen (60%) en bijna de helft van de vrouwen (48%) stelt zich assertief op bij conflicten, is gedreven om te winnen en rivaliseert liever dan de samenwerking te zoeken. Gevraagd en ongevraagd advies geven is gewoon voor deze groep.

De groep die A- scoort, wordt vaak als dominant, dwingend en overheersend gezien. Zij nemen zonder aarzeling het woord. Luisteren komt hier in het geding.

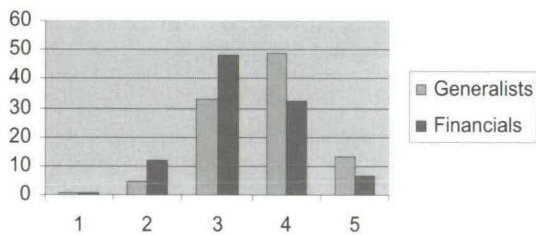
In de Furnham Study (Howerd 2001: 117,118), een studie onder 160 managers, is bij de beoordeling van de resultaten op de factor A, waarbij A- gezien werd als een 'drive to lead' of 'drive to achieve' en A+ werd geassocieerd met 'interpersonal sensitivity', duidelijk geworden dat: *"If you want a leader with strong drive, you must typically sacrifice some interpersonal sensitivity; If you want to have a leader with strong interpersonal sensitivity, you must sacrifice some amount of drive"*. Omdat in de A score geen echt extreme groep te vinden is, is geen nadere analyse uitgevoerd zoals bij de andere factoren.



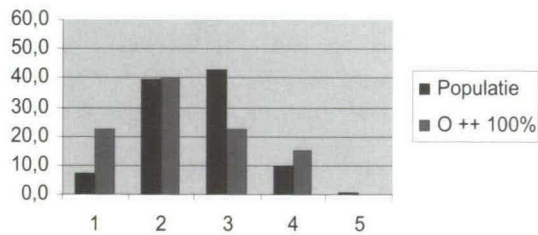
### N - Instabiliteit



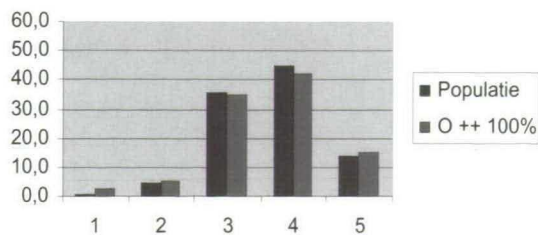
### E - Extraversie



### A - Altruïsme



### C - Consciëntieusheid



### De factor C Consciëntieusheid

De tegenovergestelde tendensen hier zijn flexibiliteit en doelgerichtheid.

De onderzochte groep scoort duidelijk doelgericht, ijverig en vastberaden. Zo'n 30% scoort op C= en ruim 50% op C+. Er is ook een hoge score bij zowel de mannen als de vrouwen op C++.

Bij perfectionisme is één van de weinige echte normaalverdelingen te zien. De onderzochte groep heeft op de score perfectionisme geen echt afwijkend beeld van het Nederlandse gemiddelde. Iets meer vrouwen scoren hoger op perfectionisme.

Bij voorkeur wordt er gestructureerd gewerkt en men is gesteld op orde en netheid. De groep is gedreven en heeft een gemiddeld tot hoog ambitieniveau en vertoont grote inzet.

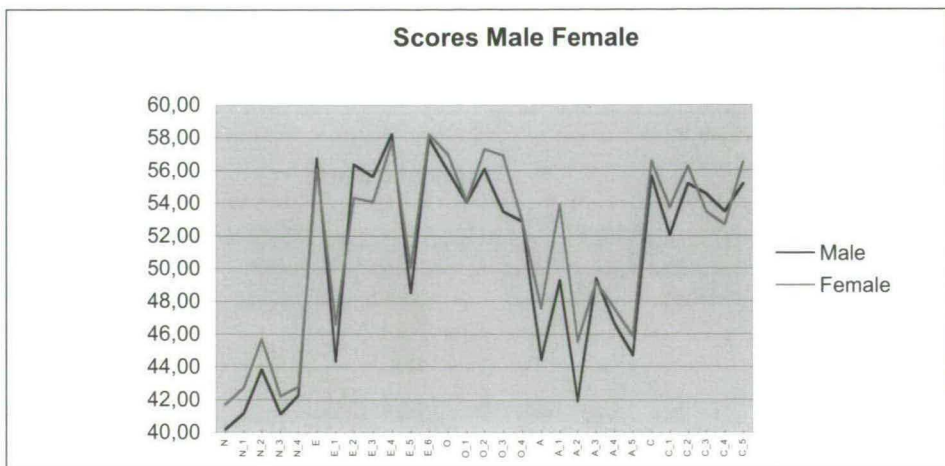
Duidelijk afwijkend van het Nederlandse gemiddelde is de groep mannen (14%) die op C++ scoren. Het predikaat workaholic, onnavolgbaar zijn voor zijn teamgenoten, dwangmatig nauwkeurig en inflexibel zijn ligt op de loer.

Bij methodisch werken is een grote groep vrouwen (19%) en mannen (15%) die overal plannen voor maken. Ook hier is een signaal zichtbaar voor workaholic, nauwgezetheid, overvragen en dwangmatigheid.

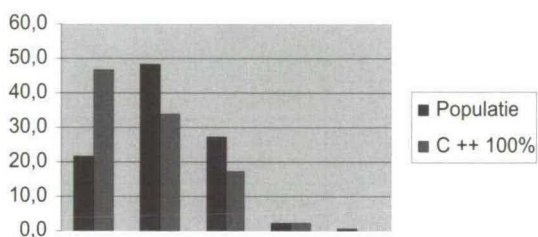
Deze subgroep heb ik laten correleren met de andere factoren. Dit laat zien dat zij beduidend hoger scoren in stabiliteit (N- en N-), evenals op assertiviteit (E+ en E++.) Bij openstaan voor veranderingen is er geen verschil met het gemiddelde, maar bij respect is een duidelijk score naar de A- (55%) en A- (12%) kant, hetgeen wil zeggen dat men wil uitdagen en dat men de schade die daarbij wordt opgelopen op de koop toe neemt.

### 4.5 VERGELIJKINGEN

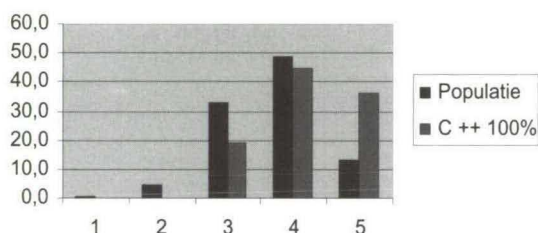
Onderstaande grafiek toont geringe verschillen tussen mannen en vrouwen.



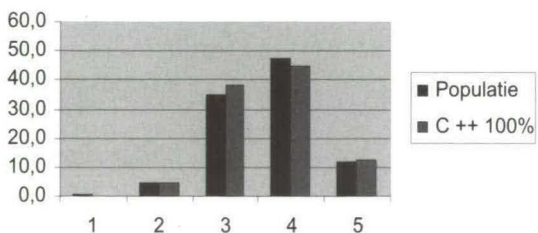
### N - Instabiliteit



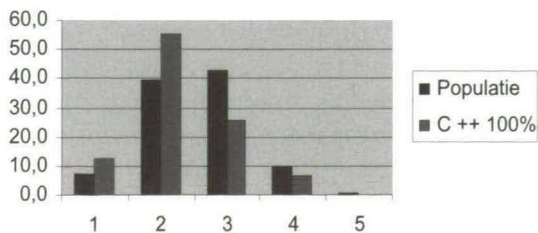
### E - Extraversie



### O - Openstaan



### A - Altruïsme





Van belang is te constateren dat het patroon van de grafiek voor mannen en vrouwen gelijk loopt en dat de verschillen beperkt zijn. Op basis van een vergelijking van de gemiddelde scores kunnen de volgende verschillen benoemd worden.

		Mannen	Vrouwen
<b>N2</b>	Hoe vaak wordt boosheid ervaren	meestal kalm	een kleine groep reageert heftiger
<b>E1</b>	Enthousiasme	onderdrukken positieve gevoelens	uiten positieve gevoelens in beperkte mate
<b>E2</b>	De mate waarin men graag in gezelschap van anderen is	geven voorkeur aan het werken met anderen	zoeken bij gelegenheid anderen op
<b>E3</b>	De behoefte om in beweging te zijn	houden ervan lichamelijk actief te zijn	vertonen een gemiddeld activiteitsniveau
<b>O3</b>	De mate waarin men veranderingen aanvaardt	aanvaarden veranderingen in beperkte mate	een kleine groep staat meer open voor verandering
<b>A</b>	De mate waarin men zich openstelt voor anderen	uitdagert	er zijn meer onderhandelars in deze groep
<b>A2</b>	De wijze van reageren tijdens een conflict	zoeken het conflict	er is een kleine groep die meer naar oplossingen zoekt
<b>A5</b>	Hoe men zich voor een groep voelt	vinden het prettig om voor de groep te staan	wensen enige aandacht

**Figuur 4.**

### *Leeftijden*

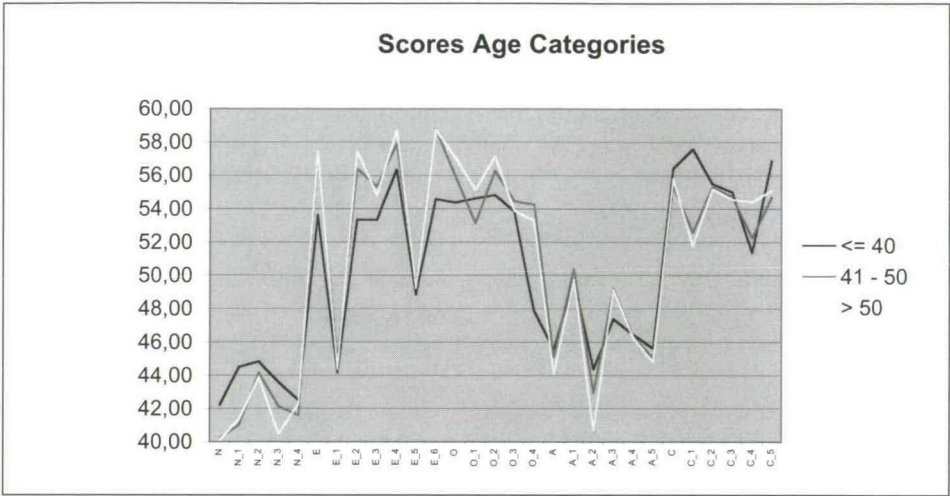
Binnen de onderzoekspopulatie is een vergelijking gemaakt tussen de verschillende leeftijdscategorieën. Jonger of gelijk aan 40 jaar, tussen de 41 en 50 jaar en ouder dan 50 jaar.

De grafiek laat zien dat er nauwelijks verschil is tussen de twee oudste groepen. Enige verschillen zijn wel zichtbaar met de groep van 40 jaar en jonger. Op twee plaatsen is een meer opvallend verschil te zien, namelijk bij het facet O4: aandacht voor details (de groep onder de 40 scoort ongeveer 6 punten lager) en C1: perfectionisme (de groep onder de 40 scoort ongeveer 5 punten hoger).

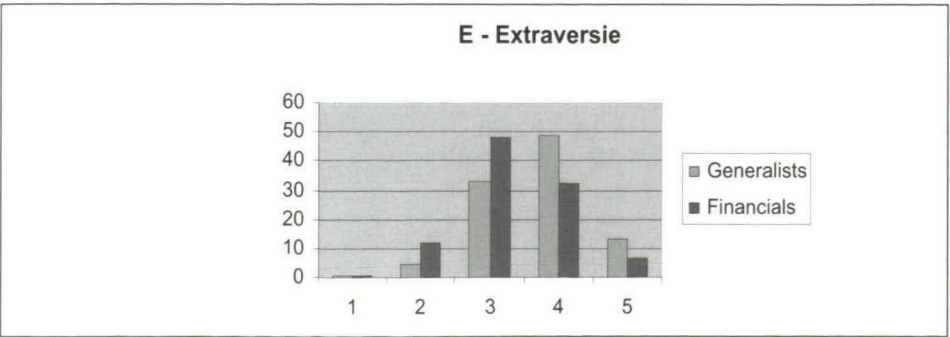
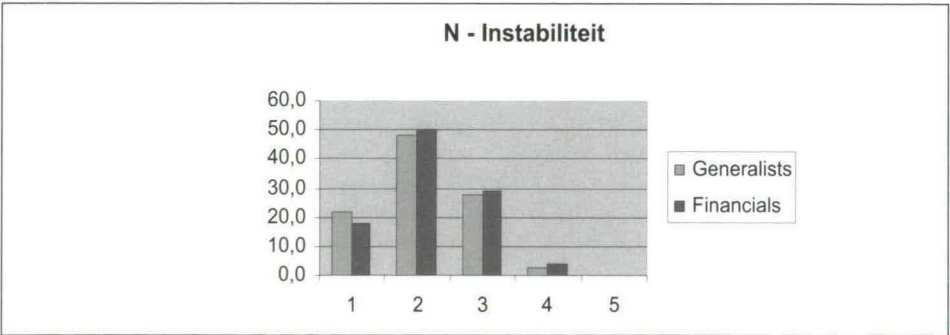
Ook hier is het van belang aan te geven dat het patroon van de grafiek overeenkomsten heeft, hetgeen iets kan zeggen over een persoonlijkheidsprofiel van interim managers en de betrouwbaarheid van het onderzochte materiaal (noot opnemen).

Een verklaring voor het marginale van de verschillen, met uitzondering van de genoemde O4 en C1, kan gevonden worden in de theorie dat de persoonlijkheidsprofielen zich na de 35<sup>ste</sup> verjaardag niet meer echt veranderen. Als de beroepsgroep een eigen profiel zou hebben, dan mogen er ook geen grote verschillen in de populatie zichtbaar worden. Of de groep beneden de 40 jaar nog verder moet socialiseren in het vak of dat hier sprake is van een generatie overgang, dient nader onderzocht te worden.

In de bijlagen zijn de onderliggende cijfers opgenomen.

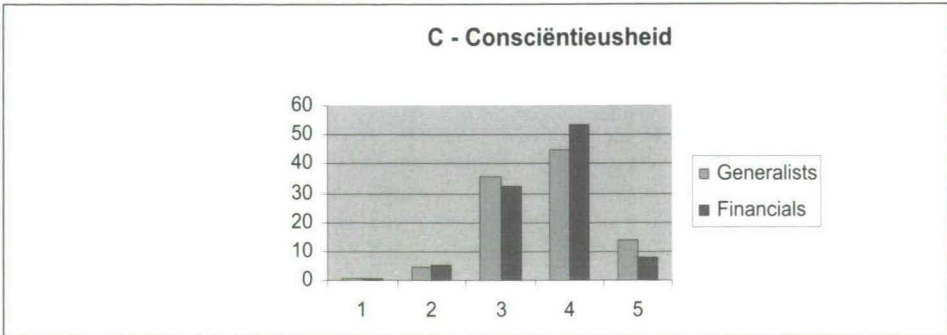
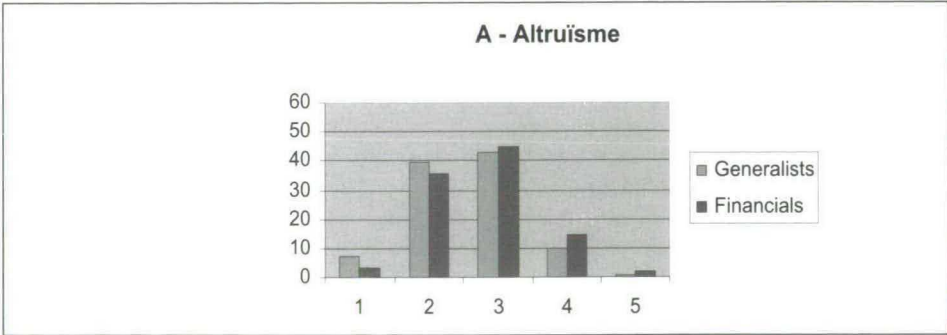
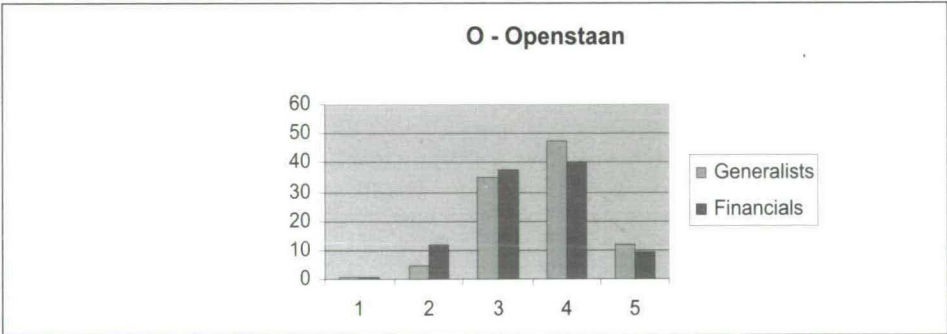


*Algemeen management versus financieel*



Om inzicht te krijgen of er wezenlijke verschillen zijn tussen interim managers die gericht zijn op het algemeen management en interim managers die in het functioneel domein van financiën actief zijn, heb ik een vergelijking gemaakt tussen deze twee groepen op het niveau van factoren.

Uit bovenstaande grafieken blijkt dat bij de factor N nauwelijks verschillen zijn. Een duidelijk verschil is zichtbaar bij extraversie. De financiële mensen scoren meer in de richting van de normgroep. Bij openstaan en altruïsme zijn de verschillen verwaarloosbaar. Bij consciëntieusheid scoren meer financiële interim managers op de C+, maar minder op de C++.

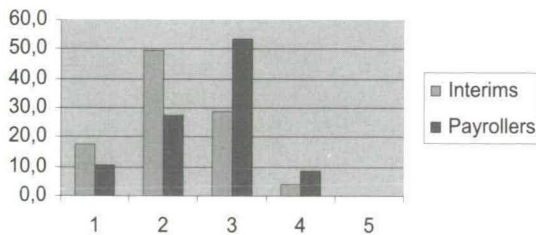




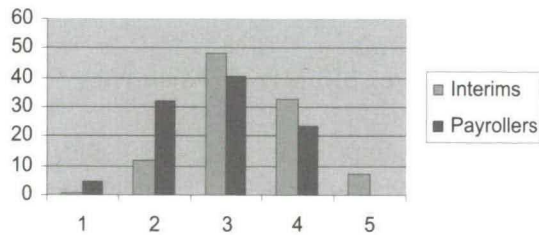
### *Financials: vrij beroep versus in vaste dienst*

De database kent ook een aantal financiële interim managers (54) die bewust gekozen hebben voor een vaste baan. Deze groep heb ik vergeleken met de groep financiële interim managers die als zelfstandige werken. Er is een nadrukkelijk verschil zichtbaar bij stabiliteit, N. Een score die richting de normgroep gaat, evenals bij extraversie. Bij de groep in vaste dienst zijn meer mensen die scoren op openstaan en is er ook meer een normaalverdeling bij altruïsme, minder A-. Bij consciëntieusheid scoort men iets meer naar C=, minder uitgesproken. De conclusie mag hier

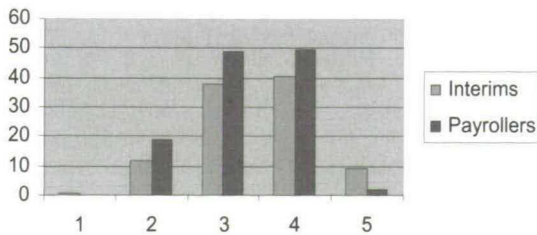
**N - Instabiliteit**

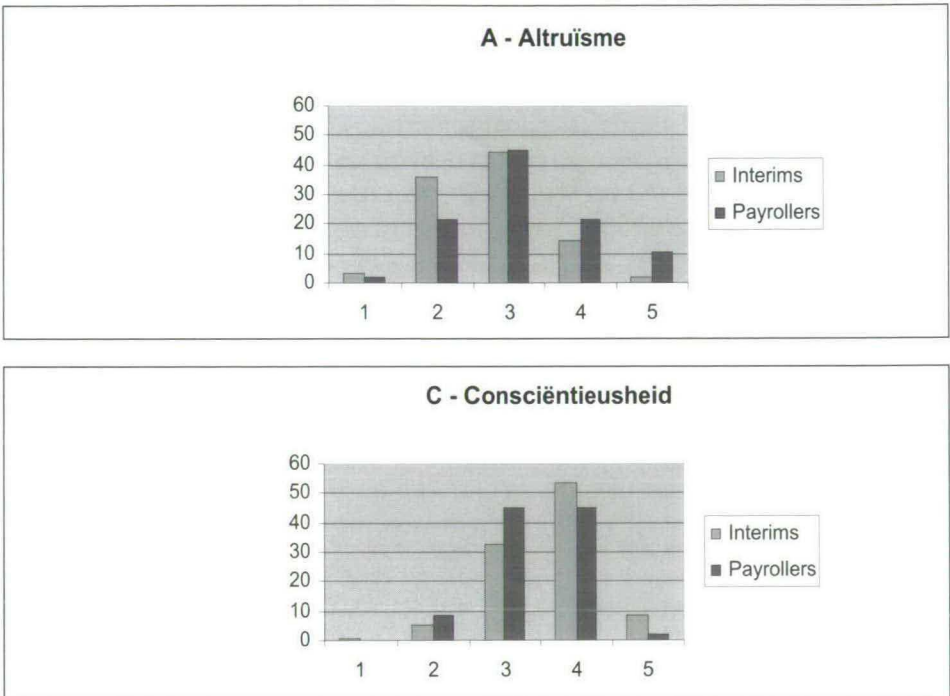


**E - Extraversie**



**O - Openstaan**





zijn dat er wezenlijke verschillen zijn tussen deze twee groepen financiële interim managers.<sup>43</sup>

#### 4.6 COMPETENTIES VAN DE ONDERZOEKSPOPULATIE

Zoals hiervoor al opgemerkt is er een trend ontstaan waarbij de bureaus zijn gaan denken in termen van competenties, niet alleen omdat zij daar voordelen in zagen voor hun eigen bedrijfsvoering<sup>44</sup>, maar ook omdat het werken met competenties op de agenda staat van de grote klanten<sup>45</sup>.

43. Ook zijn vergelijkingen gemaakt met HR managers(25) en IT managers (10). De populaties die aan de selectiecriteria voldoen, zijn niet groot genoeg om verantwoorde uitspraken te doen.

44. Automatisering heeft hier zijn steentje aan bijgedragen. Zo is de inhoudelijke opzet van de databases, in gebruik bij de bureaus, gebaseerd op het werken met competenties. Dit geldt ook voor de ontwikkeling van geautomatiseerde zoeksystemen die via internet aangeboden worden (de virtuele bureaus of samenwerkingsverbanden van individuele interim managers).

45. Het competentiedenken vindt zijn oorsprong in McClellands artikel 'Testing for Competences Rather Than for Intelligence' (1973). McClelland zocht naar een alternatief om niet steeds naast de persoonlijkheidstesten de toen gebruikelijke intelligentietest af te nemen. McClelland kwam met de stelling dat de traditionele intelligentietest en de rapportcijfers van het eindexamen, geen goede voorspellers waren van succes in een baan of het leven, maar bovenal niet fair tegenover minderheden, vrouwen en personen uit achterstandsgebieden. Naar aanleiding van dit artikel is

Tot op heden echter is het niet gelukt een eenduidige omschrijving te geven van competenties. Het gevolg is dat er competentielijsten zijn opgesteld, bestaande “aus einem Potpourri von Persönlichkeitsmerkmalen, Motiven, Werten, Verhaltensweisen, Einstellungen, Leistungsvariablen, Fertigkeiten, Wissensbeständen und so weiter” (W.Sarges 2001); zie ook Mintzberg (2004) die een gelijksoortige opmerking maakt.

Ondanks een verscheidenheid aan concrete definities is er wel overeenstemming op hoofdlijnen. Competenties zijn aan te merken als te bezitten en te ontwikkelen kwaliteiten of competenties zijn de vaardigheden of eigenschappen van mensen die bijdragen aan een succesvol opereren in een rol of functie. Via het begrip ‘eigenschap’ wordt een koppeling gelegd tussen competentie en persoonlijkheid. Een meer wetenschappelijke definitie luidt: *“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristics means that a competency is a fairly deep and enduring part of a person’s personality. Causally related means that a competency actually predicts behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard”*. (Spencer & Spencer 1993).

Deze definitie sluit aan bij de opvatting dat er een vaste relatie is tussen persoonlijkheid en competentie (Robertson, Ivan 1998). Tegen deze achtergrond verwoordt de reeds geciteerde Sarges (2001) de vraag of de competentiebeweging iets nieuws is of dat het nieuwe wijn is in oude zakken (de persoonlijkheidsleer). Hij constateert dat het oude en het nieuwe erg veel op elkaar lijken, maar hij ziet wel dat het denken in termen van competenties iets heeft toegevoegd. Er is nieuwe betekenis geconstrueerd. In de eerste plaats is er een grotere onbevangenheid ontstaan in de begripshantering. Er is een ander taalgebruik gegroeid dat nieuwe inzichten geeft<sup>46</sup>. Toekomstige wensen met betrekking tot gewenste competenties kunnen beter onder woorden gebracht worden en er heeft zich een gemeenschappelijke taal kunnen ontwikkelen.<sup>47</sup>

De basis van competenties wordt gevonden in een complex van persoonlijkheids-

---

een beweging op gang gekomen onder met name human resource managers. De ene publicatie na de andere verscheen. Adviesbureaus hebben zich op deze markt gestort en vele zijn gekomen met eigen competentiemodellen en testmethodes.

46. Rudy Fisker Leuven, Europese Comenius Leergang. Vele vakgebieden maken gebruik van een taal die te beoordelen is als een eindvocabulair. In de taal zit alles ‘opgesloten’ en er ontstaat niets nieuws meer. Door de zaak open te gooien kunnen nieuwe inzichten ontstaan.

47. In dit kader is de introductie van hiërarchie in modellen van belang, met hoofdgroepen/ontstaansgebieden aan de bovenzijde, dimensies en competenties daaronder en tot slot de feitelijke gedragingen. Men kan in dit verband denken aan het model van Kurz und Bartram (2001).



kenmerken, intelligentie, motivatie en vaardigheden. Het laat zich daarmee zien als een multidisciplinair complex, waarbij de verschillende elementen met elkaar verknoot zijn (Kurz und Bartram 2001:12)<sup>48</sup>.

### Relatie tussen persoonlijkheid en competenties

Het hiernaast afgebeelde schema geeft een beeld op hoofdlijnen van de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en competenties.

In werkelijkheid wordt op basis van praktijkonderzoek per competentie bepaald welke scores op bepaalde factoren en facetten bevorderend zijn. (Pi-Media 2002, Howerd en Howerd 2001, tabel 15.1 pag 199 – 208).

Bijvoorbeeld: Coachen (Pi-Media)

N-3- (interpretatie), E+I235+ (enthousiasme, sociabiliteit, energie, vertrouwen en tact), A++I23=4- (service, overeenstemming, erkenning en gereserveerdheid), C13+ (perfectionisme en gedrevenheid).

Met behulp van een wegingsformule wordt dit vertaald naar een t-score.

De vertaling van persoonlijkheid naar competenties is een gewogen oordeel van scores op facetten en factoren. In bijgaande tabel is bij benadering aangegeven welke invloed extreme scores op de ontwikkeling van competenties hebben. Competenties waarop deze scores een geringe of geen invloed hebben zijn de resterende competenties uit het PiMedia-model.

Aan 25 interim en account managers heb ik de lijst van competenties zoals deze door Pi Media worden gebruikt voorgelegd, met de vraag aan te geven welke competenties altijd van toepassing zijn en welke contextspecifiek zijn. Ik heb hiertoe een onderverdeling gemaakt aan de hand van twee variabelen: de mate van gestructureerdheid van de opdracht (gestructureerd versus ongestructureerd) en de aard van het management (algemeen versus functioneel). De reacties zijn in een tweetal bijeenkomsten aan andere interim managers voorgelegd.

In figuur 5 is het resultaat weergegeven. In het midden zijn die competenties opgenomen die bij alle kwadranten genoemd werden. In de andere vakken zijn die competenties genoemd die specifiek voor dat kwadrant genoemd werden. Duidelijk

48. Het PiMedia competentiemodel kent ook gedragsvoorbeelden. Daarnaast is zichtbaar gemaakt welke relatie er bestaat met andere gedragscompetenties en met persoonskenmerken, zoals intelligentie en persoonlijkheid. Deze factoren bepalen mede in hoeverre een gedragskenmerk makkelijker verder te ontwikkelen is. Het model kent 43 competenties, op 4 niveaus, verdeeld over een zestal competentiegebieden: Management en leiding geven, Ondernemen, Analyse en besluitvorming, Communicatie, Persoonlijk gedrag, Motivatie.

Het model is sterk gebaseerd op de modellen van Pierce J. Howard en Jane Mitchell Howard, onder andere verwoord in hun boek *Personality at Work*. Het Five Factor Model is als beschrijvingsmodel van persoonlijkheidskenmerken daarbij uitgangspunt.

Competenties	N	E	O	A	C
Leidinggeven					
Coachen					
Groepsgericht Leidinggeven					
Delegeren					
Plannen en Organiseren					
Voortgangsbewaking					
Ondernemerschap					
Marktgericht					
Klantgericht					
Netwerken					
Probleemanalyse					
Oordeelsvorming					
Besluitvaardigheid					
Visie					
Organisatiesensitiviteit					
Omgevingsbewustzijn					
Leervermogen					
Creativiteit					
Organiseren van eigen werk					
Mondelinge communicatie					
Mondelinge presentatie					
Schriftelijke communicatie					
Luisteren					
Sensitiviteit					
Overtuigingskracht					
Onderhandelen					
Impact					
Samenwerken					
Sociabiliteit					
Aanpassingsvermogen					
Stressbestendigheid					
Onafhankelijkheid					
Vasthoudendheid					
Flexibel gedrag					
Initiatief					
Inzet					
Ambitie					
Zelfontwikkeling					
Integriteit					
Discipline					
Organisatieloyaliteit					
Resultaatgerichtheid					
Kwaliteitsgerichtheid					

Figuur 5. Relatie tussen persoonlijkheid en competenties.

Bron Pi-media

	Positieve invloed	Negatieve invloed
Lage scores op N	Delegeren Voortgangsbewaking Oordeelsvorming Mondelinge communicatie Mondelinge presentatie Stressbestendigheid Onafhankelijkheid	Klantgerichtheid (service gerichtheid) Organisatiesensitiviteit Sensitiviteit Schriftelijke communicatie Discipline
Hoge scores op E	Leidinggeven Coachen Groepsgericht leiderschap Delegeren Voortgangsbewaking Netwerken Oordeelsvorming Besluitvaardigheid Omgevingsbewustzijn Overtuigingskracht Impact Sociabiliteit Stressbestendigheid Initiatief Inzet	Organisatiesensitiviteit Luisteren Sensitiviteit Discipline
Hoge scores op O	Besluitvaardigheid Visie Leervermogen Creativiteit Mondelinge communicatie Impact Aanpassingsvermogen	Organisatiesensitiviteit Vasthoudendheid Discipline Kwaliteitsgerichtheid
Lage scores op A	Leidinggeven Delegeren	Coachen Klantgerichtheid Organisatiesensitiviteit Sensitiviteit Onderhandelen Samenwerken Sociabiliteit
Hoge scores op C	Leidinggeven Groepsgericht leidinggeven Delegeren Plannen en organiseren Voortgangsbewaking Oordeelsvorming Leervermogen Schriftelijke communicatie Impact Stressbestendigheid Vasthoudendheid Inzet Ambitie Zelfontwikkeling Integriteit Organisatieloyaliteit Resultaatgerichtheid	Klantgerichtheid Sensitiviteit Aanpassingsvermogen Flexibel gedrag

Figuur 6.

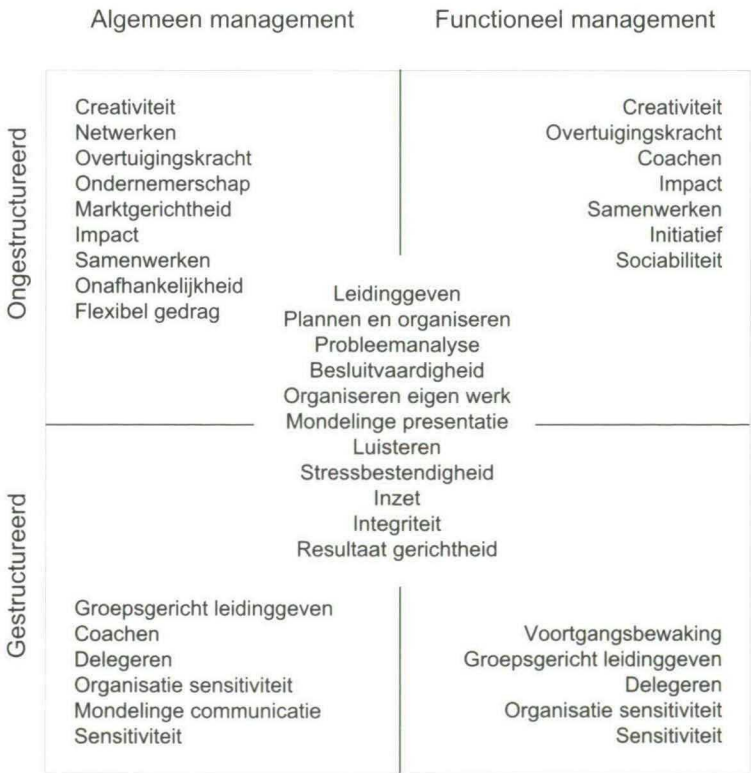
Bron Pi-Media



	Algemeen management	Functioneel management
Ongestructureerde opdracht	Crisis/Verander Meerdere organisatieonderdelen betrokken	Crisis/Verander Vanuit disciplineniveau
Gestructureerde opdracht	Projectmanagement/Overbruggen Meerdere organisatieonderdelen betrokken	Projectmanagement/Overbruggen Vanuit disciplineniveau

Figuur 7.

is zichtbaar dat er een kwalitatief onderscheid gemaakt wordt tussen de ongestructureerde en gestructureerde opdrachten. De verschillen tussen algemeen en functioneel management zijn niet groot. Competenties als creativiteit, overtuigingskracht, ondernemerschap, marktgerichtheid, impact, onafhankelijkheid, samenwerken en initiatief nemen horen duidelijk bij algemeen management met een ongestructureerde opdracht. Bij de gestructureerde opdrachten gaat het om taakstelling realiseren, groepsgericht leiding geven, coachen, delegeren, sensitiviteit en organisatiesensitiviteit.



Figuur 8.

Aantallen interim managers per competentieschaal																	
	Aanpassingsvermogen	Besluitvaardigheid	Creativiteit	Impact	Initiatief	Leidinggeven	Oordeelsvorming	Organisatiesensitiviteit	Overtuigingskracht	Plannen en Organiseren	Probleemanalyse	Resultaatgerichtheid	Samenwerken	Sensitiviteit	Stressbestendigheid	Visie	Voortgangsbewaking
Erg gemakkelijk	0	3	0	0	0	1	0	72	0	6	84	25	1	0	0	0	0
Tamelijk gemakkelijk	227	254	174	229	222	238	243	31	194	207	123	200	211	124	237	225	245
Kost enige inspanning	113	87	144	109	114	96	94	139	128	117	117	104	114	132	104	113	98
Tamelijk moeilijk	8	4	30	10	12	13	11	106	26	18	18	18	22	92	7	10	5
Erg moeilijk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	0	0	0	0	0

Procenten interim managers per competentieschaal																	
Erg gemakkelijk	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	21%	0%	2%	24%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
Tamelijk gemakkelijk	65%	73%	50%	66%	64%	68%	70%	9%	56%	59%	35%	57%	61%	36%	68%	65%	70%
Kost enige inspanning	32%	25%	41%	31%	33%	28%	27%	40%	37%	34%	34%	30%	33%	38%	30%	32%	28%
Tamelijk moeilijk	2%	1%	9%	3%	3%	4%	3%	30%	7%	5%	5%	5%	6%	26%	2%	3%	1%
Erg moeilijk	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**Figuur 9.**

De groep ‘basiscompetenties’ zijn in het middelste gebied opgenomen. Zij worden in alle gevallen genoemd. Het gaat om leiding geven, resultaatgerichtheid, plannen en organiseren, probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, stressbestendigheid, luisteren, inzet, integriteit en mondelinge presentatie.

Hiernaast zijn aan de hand van de beschikbare database 17 competenties nader onderzocht. (zie figuur 9)

Van de onderzochte groep is een aantal competentie-scores bekend. In de verantwoording van de database is aangegeven dat er naar 17 competenties gekeken wordt, die het bureau van belang vindt. Hierboven worden ze genoemd en zijn de aantallen en percentages weergegeven op een schaal van ‘erg gemakkelijk’ tot ‘erg moeilijk’ te ontwikkelen.

Twee opvallende scores zijn daarbij zichtbaar: sensitiviteit en organisatiesensitiviteit. Bij sensitiviteit scoort 26% in de categorie ‘tamelijk moeilijk’, 38% in ‘kost enige inspanning’ en 36% in ‘tamelijk gemakkelijk’. Bij organisatiesensitiviteit scoort een groep van 21% op ‘erg gemakkelijk’, 30 % op ‘tamelijk moeilijk’, 40% op ‘kost enige inspanning’ en 9 % op ‘tamelijk gemakkelijk’.

Minder opvallend maar toch van belang is mijns inziens dat de competentie creativiteit in 50% van de gevallen als ‘tamelijk gemakkelijk’ scoort; in 41% is sprake van ‘kost enige inspanning’ en in 9% van ‘tamelijk moeilijk’. Ten slotte merk ik op dat de competentie ‘probleemanalyse’ als enige een verdeling over de hele schaal van 5 te zien geeft.

Van de hele populatie is de gemiddelde t-score berekend die de relatie persoonlijkheidskenmerken en competenties kan laten zien. Deze gemiddelde score is door Pi-media ingevoerd in haar model met betrekking tot de ontwikkelbaarheid van competenties en is nabesproken. Opvallend is dat discipline als nauwelijks passend (ontwikkelbaar) wordt gezien, net als klantgerichtheid. Coachen, creativiteit en schriftelijke communicatie scoorden gedeeltelijk passend, naast de reeds bekende uitslag op sensitiviteit (zie bijlagen).

#### 4.7 VERDERE VERDICHTING VAN DE WAARNEMING

Ik heb ook nog competenties gegroepeerd (Ketelaar (2002) in clusters: Management en Leiding geven, Ondernemen, Analyse en besluitvorming, Communicatie, Persoonlijk gedrag en Motivatie. Deze clustering laat het volgende beeld zien:

Het cluster Management en Leidinggeven (leiding geven, coachen, groepsgericht leiding geven, delegeren, plannen en organiseren en voortgangsbewaking) bevat competenties die voor iedereen redelijk gemakkelijk te bereiken zijn.

Bij het cluster Ondernemen (ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid en netwerken) moeten wij stilstaan bij de competentie klantgerichtheid. Waarden in de C ++ en N--, ongeveer 20% van de populatie, liggen hieraan ten grondslag.

*(Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van de klant. Servicebereidheid en klanttevredenheid).*

Binnen het cluster Analyse en besluitvorming (probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, visie, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, leervermogen, creativiteit en organiseren van eigen werk) verdient een aantal competenties bespreking.

De competentie probleemanalyse wordt als vanzelfsprekend overal genoemd, maar toch roept de ontwikkelbaarheid van deze competentie bij meer dan 40% van de populatie vragen op.

*(Signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen, zoeken naar ter zake doende gegevens)*

Voor de groep met waarden E++ en C++ is de competentie organisatiesensitiviteit moeilijk te ontwikkelen.

*(Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie; onderkennen van belangen van andere onderdelen van de eigen organisatie)*

Van creativiteit kan gezegd worden dat de ontwikkelbaarheid daarvan bij 40% inspanning kost en bij 9 % moeilijk is.

Communicatie (mondelinge communicatie en presentatie, schriftelijke communi-



catie, luisteren, sensitiviteit, overtuigingskracht onderhandelen, impact, samenwerken en sociabiliteit) : de competentie om te kunnen luisteren en daarmee ook invulling kunnen geven aan empathie is voor een grote groep een lastige competentie.

*(Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen, ingaan op reacties)*

Sensitiviteit is voor het grootste deel van de groep een echt vraagstuk. De waarden N--, E++ en C++, vormen de basis.

*(zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving alsmede de eigen invloed hierop. Gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen)*

Voor de competentie onderhandelen kan gekeken worden naar de uitslag van de factor A: 40% van de mannen zijn uitdagers en geen onderhandelaars en bij de vrouwen is bijna 30% de uitdager.

*(Effectief communiceren van eigen standpunten en argumenten en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijke doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leidt)*

Persoonlijk gedrag (aanpassingsvermogen, stressbestendigheid, onafhankelijkheid, vasthoudendheid en flexibel gedrag)

Met uitzondering van flexibiliteit hebben wij hier te maken met competenties die makkelijk bereikbaar zijn. De hoge doelgerichtheid van de populatie C+ en C++ herbergt het gevaar van inflexibiliteit in zich.

*(Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde het gestelde doel te bereiken)*

Motivatie (initiatief, inzet, ambitie, zelfontwikkeling, integriteit, discipline, organisatieloyaliteit, resultaatgerichtheid en kwaliteitsgerichtheid)

Over één competentie geen discussie: resultaatgerichtheid. De interim manager zal resultaat bereiken of dat nu juridisch vormgegeven is in een resultaats- of inspanningsverplichting.

De scores op de factor C laten zien dat van vastberaden tot er helemaal voor gaan, haalbaar is.

*(Het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten)*

Met de competentie discipline hebben interim managers het moeilijk.

*(Zich voegen naar het beleid en / of de procedures van de organisatie. Bij onduidelijkheid of verandering bevestiging zoeken bij de juiste autoriteit)*

Met uitzondering van een aantekening bij kwaliteitsgerichtheid, roepen de andere competenties geen directe vragen op.

Het onderzoeksresultaat bevestigt het al eerder besproken beeld dat als men een resultaatgerichte manager wil hebben, men genoeg moet nemen met een lagere

sensitiviteit en andersom.

Ik merk wel op dat in persoonlijke gesprekken met werving- en selectiebureaus, maar ook met A&O-psychologen naar voren komt dat zij van mening zijn dat het werken met competenties in hogere managementfuncties niet bevredigend is. Deze 'functionarissen' beschikken in het algemeen over een redelijke intelligentie, hebben de nodige ervaringen opgedaan, staan bewust in het leven. Zij worden dan ook geacht het gewenste competentieniveau te hebben of gemakkelijk te kunnen verwerven. Veel meer gaat het om persoonlijkheid: wie en wat is deze man of vrouw en wat straalt hij of zij uit? In dezelfde gesprekken wordt gewezen op het gevaar dat het hele competentiedenken verwordt tot een soort 'bijzondere wiskunde', waarbij de competentieprofielen van alle medewerkers inclusief management in lijn zijn (of worden gebracht) met de strategische richting van het bedrijf. (Vloeberg 1997, Beirendonck 1998)

Ik wil hier nog een laatste opmerking maken. Bij mijn onderzoek naar competenties ben ik gestuit op de vraag wanneer een competentie zich tegen zichzelf keert of wanneer de effectiviteit tegenovergesteld is. Ik kwam op deze vraag omdat de rekenmodellen die gebruikt worden om persoonlijkheidskenmerken te vertalen in competentiescores, geen rem kennen bij extreme scores. De uitkomsten laten zien of een competentie ontwikkeld kan worden, maar zeggen niets over de effectiviteit van die competentie bij die betrokken persoon. De uitkomsten van het rekenmodel moeten gezien worden in relatie tot andere informatiegroepen, zoals persoonlijkheidskenmerken, CV en Star-interview.

#### 4.8 SAMENVATTING PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN EN COMPETENTIES

##### *Persoonlijkheid*

Kijken we terug op de directe resultaten van het persoonlijkheidsonderzoek, dan mag gezegd worden dat er serieuze functioneringsvragen zijn. Samenwerken, langdurige relaties aangaan en luisteren vormen een probleem bij een lage N-score. Ook voor een grote groep extraverten (meer dan 60%, waarvan 10% extremen) is luisteren een probleem. Maar voor deze groep geldt bovendien dat zij impulsen van buiten moeten hebben om te kunnen functioneren. Zijn deze impulsen er niet dan loop je het gevaar dat zij zelf de impulsen gaan creëren.

De wil van de populatie om leiding te geven (E4), in charge te zijn, is overduidelijk, meer dan 80%. Nieuwsgierigheid en verbeeldingskracht zijn goed ontwikkeld. Opvallend is de terughoudendheid bij ongeveer 50% van de groep ten opzichte van veranderingsbereidheid. Zij prefereren een voorzichtige benadering. Toon maar aan dat het werkt. Ook hier een grote groep voor wie het gevaar van verveling op de loer ligt. Het zijn veranderaars vanwege hun eigen verbeeldingskracht en hun voorkeur voor grote lijnen in plaats van details.

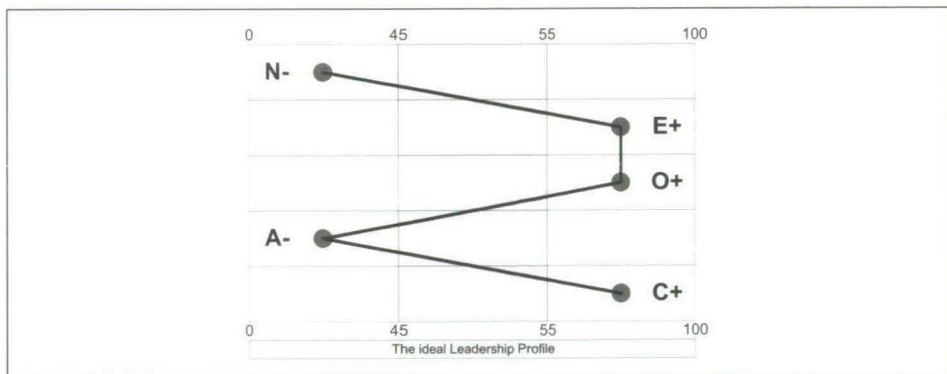
In het bovenstaande ligt een deel van de verklaring voor een gegeven uit de praktijk: naarmate de opdracht langer duurt, neemt niet alleen de effectiviteit van de interim manager af maar zie je zelfs dat hij zijn eigen werk kapot maakt. Dit laatste zie je als de organisatie even de tijd nodig heeft om adem te halen, na de eerste slag. De resultaatgerichtheid (zie hierna) speelt de interim manager hier parten.

Bij altruïsme vind je een grote groep uitdagers met het gevaar van arrogantie, spelen om het spel en de winst. Bij deze factor is aangetekend het onderzoeksgegeven dat je moet inleveren op sensitiviteit als je iemand wilt hebben die resultaatgericht is en omgekeerd.<sup>49</sup>

En tot slot: nagenoeg de hele populatie is doelgericht en beschikt over kwaliteiten om de projecten te leiden. Bij de extremen, ongeveer 20% van de groep, kan dit leiden tot inflexibel zijn, workaholic, onnavolgbaar voor zijn omgeving en dwangmatig.

Er is een duidelijke aanwijzing voor een tweedeling in de onderzoekspopulatie. De ene helft opereert luidruchtig, opteert voor veranderingen en is een uitdager. De andere helft neemt een bescheidener positie in, kiest bij veranderingen voor een voorzichtige benadering en is een onderhandelaar.<sup>50</sup>

Als wij de gemiddelde uitslagen op de factoren nemen dan ontstaat het beeld van een Lage N (N-), hoge E (E+), hoge O (O+) en lage A (A-) en een hoge C (C+).



Figuur 10.

49. Zie ook van den Berk 2003, over het verschil tussen concentratie en aandacht.

50. Uit een onderzoek van de ORM naar Emotionele Intelligentie in 2001

Het totaalbeeld dat ontstaat, is dat van een persoon, die zichzelf nadrukkelijk als uitgangspunt neemt, zich voldoende kan aanpassen, stress en druk bovengemiddeld goed kan verdragen, een positieve en gemotiveerde houding kan aannemen en handhaven en zich redelijk (in kwantitatieve zin althans voldoende) op de ander kan afstemmen.

In alle gevallen lijkt steeds nog de nadruk te liggen op de feitelijke interactie met de ander, en de omgeving daarvan; de affectieve onderbouwing (empathie, sociale verantwoordelijkheid) voelt wat smaller aan. Uitgaand van de kwantitatieve data scoort empathie niet te laag; toch dient ervoor gewaakt te worden dat de interactie ook voelbaar geloofwaardig blijft, de scores op interpersoonlijke



Dit patroon staat bekend binnen de Amerikaanse culturele context als het ideale leiderschapsprofiel<sup>51</sup> (Howerd 2001:117). Er zijn geen redenen om dit profiel niet als uitgangspunt te nemen voor het leiderschaps- of managementprofiel in onze omgeving, waarbij alles wat minder extreem hoeft te zijn.

Bij dit ideale profiel wordt onmiddellijk aangetekend dat een leider de nodige flexibiliteit moet hebben om ook verrassend uit de hoek te kunnen komen. Iets doen wat men niet van hem of haar verwacht had. Hij of zij moet op de meeste kenmerken ook iets tegenovergestelds kunnen laten zien. Zie Machiavelli als hij het heeft over de combinatie van de vos en de leeuw die in een leider aanwezig moeten zijn. De vos moet af en toe de leeuw kunnen spelen en andersom.

De twee grafieken waarin een vergelijking tussen mannen en vrouwen zichtbaar gemaakt wordt en de vergelijking van drie leeftijdsgroepen laten zien dat de verschillen tussen mannen en vrouwen in interim management marginaal zijn. Het gaat er steeds om dat een aantal vrouwen of mannen meer of minder scoren op een bepaalde hoogte. Het grootste gedeelte van de populatie mannen en vrouwen scoort identiek.

Ook de vergelijking tussen de leeftijdsgroepen laat zien dat er grote overeenkomsten zijn tussen de drie groepen. De jongere groep scoort iets afwijkend, maar de curve is identiek.

Het verschil tussen interim managers in het algemeen management en in de financiële discipline is klein. Het verschil tussen interim managers in vaste dienst en de zelfstandigen is wezenlijk.

Deze bevindingen kunnen als volgt geïnterpreteerd worden: interim managers liggen qua persoonlijkheidskenmerken dicht bij elkaar (laten dezelfde curve zien) en de persoonlijkheidskenmerken komen overeen met die van een leiderschapsprofiel, zoals we dat in de literatuur aantreffen.<sup>52</sup> Interim managers zijn managers.

---

relaties enerzijds en op empathie anderzijds dienen steeds in een redelijk evenwicht te verkeren. Hoewel het totaalbeeld min of meer overeenkomt met het profiel van personen uit de hogere regionen van het bedrijfsleven, scoort bijvoorbeeld de interpersoonlijke dimensie, in vergelijking met andere 'Interims' (...), vrij laag. (...) Met name de score op empathie wordt elders 'hoger' gezien. De impliciete tijdelijkheid van het interim-schap mag emotionele echtheid niet in de weg staan. Gelet ook op de hoge score op assertiviteit dient ervoor te worden gewaakt dat de ander nog voldoende ruimte wordt geboden. Standvastigheid en duidelijkheid bij uitingen zijn weliswaar des interims, en ook al kan hardheid somtijds zijn geboden: voorbij gaan aan het gevoel van de ander kan met een adequate taakuitvoering nadrukkelijk interfereren. Aan het vermogen om nieuwe situaties adequaat in te schatten hoeft op grond van het bovenstaande profiel niet te worden getwijfeld; voor zover mensen, met hun gevoelens, echter van deze situaties deel uitmaken, is enige voorzichtigheid geboden.

51. In de Amerikaanse literatuur wordt steeds gesproken over leiderschap, ook als men het heeft over wat wij management zouden noemen. Leiderschapsprofiel, mag hier ook gezien worden als managementprofiel.

52. Door Howerd en Howerd zijn veel meer profielen vastgesteld van beroepen en rollen. Zie pag. 145 Howerd 2001.

### Competenties

Voor een groot deel van de populatie geldt dat zij moeilijkheden hebben met het ontwikkelen van de competentie sensitiviteit en organisatiesensitiviteit. In gesprekken met de testcoördinatoren blijkt dit telkens een moeilijk punt te zijn in de evaluatie-gesprekken naar aanleiding van de test. Men wil het niet graag horen, maar het merendeel begrijpt het wel. De relaties die onderhouden worden zijn functioneel en als dan ook nog blijkt dat luisteren een moeilijke competentie is en dit wordt herkend dan is het ijs gebroken voor een goed gesprek.

De competenties creativiteit en probleemanalyse zijn voor ongeveer de helft van de populatie moeilijk ontwikkelbare competenties.

In figuur 3 hebben we kunnen zien welke de positieve en negatieve effecten zijn van een hoge of lage score op de persoonlijkheidsfactoren. In onderstaande samenvatting ga ik alleen in op de negatieve effecten (ontwikkelbaarheid) van die hoge of lage scores.

Een lage scores op de N (N--, meer dan 20% van de populatie) heeft een negatieve invloed op klant- en servicegerichtheid, organisatiesensitiviteit, sensitiviteit, schriftelijke communicatie en discipline.

Een hoge score op extraversie (E++, meer dan 10% van de populatie), beïnvloedt alweer organisatiesensitiviteit, luisteren, sensitiviteit en discipline negatief.

Een hoge score op openstaan (O ++, meer dan 10 %, vrouwen 15,5 % en mannen 10,7%) belemmert organisatiesensitiviteit, vasthoudendheid, discipline en kwaliteitsgerichtheid.

Lage score op Altruïsme (respect) geeft ontwikkelingsproblemen met coachen, klant- en servicegerichtheid, organisatiesensitiviteit, sensitiviteit, onderhandelen, samenwerken en sociabiliteit.

En tot slot zien we de negatieve gevolgen van resultaatgerichtheid (C++, 14% mannen en 10% vrouwen) op de competenties klantgerichtheid, sensitiviteit, aanpassingsvermogen en flexibiliteit.

Voor deze samenvatting heb ik alleen de gebieden aangeduid met de ++ of --, in de werkelijkheid kunnen deze getallen groter zijn, omdat een deel van de + en – dicht tegen de grens scoort.

In hoofdstuk 3 heb ik beschreven welke competenties volgens de interim manager zelf belangrijk zijn. We kunnen nu een discrepantie zien. Door de interim managers werden genoemd: integriteit, moed, sociabiliteit, empathie, creativiteit, ondernemingszin, resultaatgerichtheid en omgevingsgerichtheid. Op basis van de hiervoor gevonden resultaten moeten echter aantekeningen geplaatst worden bij de competenties sociabiliteit, empathie (luisteren), omgevingsgerichtheid (organisatiesensitiviteit) en voor een deel van de groep bij creativiteit. Als we naar de rollen kijken en zien dat integriteit eigenlijk beleefd wordt als doen wat je beloofd hebt, dan mag ook hier een vraagteken geplaatst worden. Een andere waarneming is dat het woord integriteit zoveel gebruikt wordt door interim managers dat het vanzelf verdacht wordt.

## Hoofdstuk 5

### Slotbeschouwing

In mijn studie heb ik drie hoofdvragen gesteld. Deze betreffen grofweg de context, het 'paradigma' en de persoonlijkheid van de interim manager.

Ik heb getracht inzicht te verwerven in de veelheid van concrete omstandigheden die ertoe kunnen leiden dat interim management ingezet wordt. Achter deze empirische diversiteit blijkt een structurele kern schuil te gaan die in elke opdracht terug te vinden is, te weten het vraagstuk van verantwoordelijkheidsverdeling en verantwoordelijkheidsneming. Het gaat dan om de verantwoordelijkheid voor de eigen rol en de integrale verantwoordelijkheid voor de organisatie. Het betreft uiteindelijk zaken die op drift zijn geraakt of die zijn vastgelopen. Ik heb hierbij gewezen op de 'hofhouding' en de 'stilte' in de organisatie. Wat wordt er nog wel gezegd, wat niet meer, wie en wat zijn hier debet aan en waarom? Elke interim manager wordt met dit vraagstuk geconfronteerd als hij begint aan een nieuwe opdracht. Hij weet dat van hem wordt verwacht dat hij de stilte openbreekt, zaken bespreekbaar maakt. Er is ten slotte ook het vraagstuk van managers die niet doorpakken of besluiten nemen daar waar dat van hen verwacht wordt en waartoe zij ook bevoegd zijn. Kortom, er is dus een gebied dat niet door de unieke context van de opdracht bepaald wordt, maar dat algemeen is voor elke opdracht. Dit gebied is benoemd als de bestuurbaarheidsvraagstukken waarmee elke organisatie geconfronteerd wordt.

Ik heb mij ook uitgebreid bezig gehouden met het zelfbeeld van de interim manager. Ik heb een constructie gemaakt van impliciete uitgangspunten, rollen, werkwijzen en competenties van de beroepsbeoefenaren, zoals door hen zelf ervaren en verwoord.

Om te bezien of die 'zelfbeelden' met de daaraan inherente (collectieve) mythevorming overeenstemmen met feitelijk aanwezige praktijken en competenties heb ik een analyse gepleegd van scores op persoonlijkheidstests en gestandaardiseerde metingen van competenties. Ik heb geconcludeerd dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken dominant zijn onder de interim managers, kenmerken die hen doen ver-



schillen van de 'gemiddelde' werkende burger. Ik ga in deze slotbeschouwing met name nader in op deze problematiek van de persoonlijkheid in relatie tot kenmerken en eisen van het interim management.

Mijn onderzoek laat in elk geval zien (a) dat interim managers zich kenmerken door hun grote doelgerichtheid, (b) dat doelgerichtheid ten koste gaat van sensitiviteit en (c) dat er wat persoonlijkheidskenmerken betreft een onderscheid is te maken tussen groepen van interim managers.

### **Ad a, doelgerichtheid**

De opdrachtgever en de interim manager weten van elkaar dat er 'aan het einde van de rit' iets moet staan waarover verantwoording aan de omgeving kan worden afgelegd. Er moet een resultaat liggen, in welke vorm dan ook. De vraag nu is of interim managers doelgericht zijn omdat zij weten dat klanten hen hier op afrekenen, of omdat zij nu eenmaal van nature doelgericht zijn. Natuurlijk is er een wisselwerking: de in de persoonlijkheidsstructuur verankerde doelgerichtheid van de interim manager biedt hem de zekerheid dat hij de verwachtingen waar kan maken. In zijn handelingsrepertoire heeft de interim manager tal van kenmerken die hem ondersteunen om het resultaat te halen.

Een interim manager is een solist. De structurering van zijn rol, de combinatie van normen en waarden, de verwachtingen rondom zijn tijdelijke positie, stelt hij niet uit zichzelf aan de orde. Hij wil ruimte houden. Hij volgt zijn eigen methode en vertrouwt graag op zijn eigen routine. Voor hem is het belangrijk dat hij de macht heeft over de definitie van het probleem en daarmee de mogelijkheid om het probleem van de organisatie in een context te plaatsen die het voor hem 'behaapbaar' maakt. De interim manager klaagt vaak over de geringe diepgang van de diagnose die door het bureau gemaakt wordt bij de aanvang van de opdracht, maar eigenlijk vindt hij dat prima. Hij hanteert zijn eigen spelregels. Onthullend is in dit verband dat – blijkens de testresultaten – discipline een slecht te ontwikkelen competentie is. Zijn beroep op flexibiliteit gaat hiermee samen. Met de mond belijdt elke interim manager de noodzaak van een plan van aanpak. In een adem voegt hij daar dan wel de kanttekening aan toe dat als de inkt droog is de werkelijkheid inmiddels weer anders kan zijn. Er is steeds voortschrijdend inzicht en het plan van aanpak mag geen keurslijf worden.

Wellicht dat deze doelgerichtheid, naast de effecten van extraversie, verklaart waarom interim managers moeite hebben met het zich herinneren van valkuilen en kritische incidenten of zeer terughoudend zijn in het toegeven daarvan. Er is in hun beleving weinig ruimte voor het erkennen van fouten: dit met het bureau bespreken kan immers de commerciële positie schaden. Maar er is meer natuurlijk. Deze 'terughoudendheid' kan ook een tekort aan reflectie op eigen gedrag illustreren. Het ervaren gebrek aan ruimte voor erkenning van 'problemen' kan een rationalisatie zijn

om te verbloemen dat interim managers net als andere specialisten niet op hun vingers gekeken willen worden.

### **Ad b, (organisatie)sensitiviteit**

In mijn studie worden de uitkomsten van de Furnham-studie bevestigd: "If you want a leader with strong drive, you must typically sacrifice some interpersonal sensitivity; if you want a leader with strong interpersonal sensitivity, you must sacrifice some amount of drive" (Furnham 1997, Howerd 2001:117). Overigens hoeft 'deze wetenschap' geen excuus te zijn of te worden voor een gebrek aan sensitiviteit. Zij geeft echter wel de mogelijkheid zakelijker te gaan praten over de verhoudingen en de relaties die onderhouden kunnen worden door interim managers in hun werk.

In de beschrijving van hun zelfbeeld is te zien dat interim managers sensitiviteit van groot belang achten. Zij noemen ook nadrukkelijk empathie en omgevingsgevoeligheid. Maar: het zijn juist deze kwaliteiten waar interim managers in tekortschieten. Als de testresultaten met de interim managers worden besproken, dan wordt menigeen kwaad en wordt de validiteit van de test ter discussie gesteld. Na verloop van tijd – na uitleg en verklaring – wordt door de interim managers overigens vaak erkend dat zij de contacten – vooral met medewerkers die van hen afhankelijk zijn – functioneel willen houden. Men moet immers oppassen geen verwachtingen te wekken die men niet waar kan maken. Van belang lijkt mij te articuleren dat over het algemeen een interim manager wordt gecontracteerd om een resultaat te halen en dat daarbij enige distantie op zijn plaats is als het gaat om de intensiteit van de relaties met medewerkers. Normaal is daarbij het onderhouden van functionele relaties, maar op de as insider-outsider ligt dat meer naar de outsider- dan naar de insiderpositie.

### **Ad c, diversiteit**

Vaak wordt gezegd dat interim managers voorzichtig te werk gaan, dat zij stap voor stap zetten en geen grote visies achterna jagen. Op grond van zowel mijn onderzoek als mijn jarenlange ervaring concludeer ik dat ook hier diversiteit troef is. Ik onderscheid drie hoofdgroepen. Overduidelijk is er de groep van interim managers die zeer stabiel, duidelijk extravert en zeer doelgericht zijn. De risico's die deze groep loopt heb ik beschreven in hoofdstuk 4. Een andere scheidingslijn valt te trekken aan de hand van de factoren 'openstaan voor verandering' en 'onderhandelaar zijn of uitdager'. De uitdagers zijn geen types die voorzichtig te werk gaan, zij spelen om te winnen en om de eigen eer. Bij openstaan voor verandering is een scheiding aan te brengen tussen 'niet over één nacht ijs gaan' en 'geforceerd willen veranderen'. Zo geconstrueerd ontstaat er een tweedeling: een groep die voorzichtig en overdenkend is en de andere groep die rent en met zichzelf bezig is.

Uitgaande van deze diversiteit kan men zich afvragen of er nu slechten en goeden zijn. Mijn antwoord is simpel: neen! De diversiteit aan opdrachten vereist ook een diversiteit aan interim managers. In crisissituaties, in opdrachten waarbij ein-

delijk eens een eindresultaat gehaald moet worden, waar sprake is van een groot project binnen een complexe omgeving of van een ingewikkeld fusieproces met veel 'belangrijke' bestuurders, is er behoefte aan karakters die daarmee om kunnen gaan. Soms is het zeer wenselijk een echte extravert te hebben die voor geen storm aan de kant gaat en die zijn doel heilig verklaard heeft, voor het realiseren van een doorbraak. Soms is de tijd voor onderhandelen gewoon voorbij, hoe zeer onderhandelen ook recht doet aan de mens binnen organisaties. Soms moet het over zijn en moet iemand gewoon zeggen: zo gaat het.

De verantwoordelijkheid die het tussenkomende bureau hier neemt, zal onder meer tot uiting moeten komen in een zeer intensieve schaduwmanagementrelatie.

Welke betekenis kan men toekennen aan het gegeven dat interim managers een hoge doelgerichtheid koppelen aan een lage sensitiviteit<sup>53</sup>. Ik constateer dat bij interim managers doelgerichtheid de basis is en dat zij zichzelf daarbij op de voorgrond plaatsen. Bij managers daarentegen is – op basis van onderzoek onder meer naar persoonlijkheid en praktijkervaring – een tweedeling aan te brengen: de ene is doelgericht (net als de interim manager) de ander is relatiegericht (c.q. mens- en organisatiegericht). Als ik dit in een kwadrant uitzet, valt te zien dat er een open vlakte is bij interim managers op het gebied van gerichtheid op mens en organisatie.

	Mens- en organisatiegericht	Doelgericht
Managers	Ja	Ja
Interim managers	Neen	Ja

Figuur 11.

Deze uitkomst legt een belangrijk probleem bloot. Opdrachtgevers willen dat interim managers in een wezenlijke interactie met de organisatie hun doel proberen te bereiken. Zelfs daar waar de doelstellingen helder geformuleerd zijn, wordt vaak de verwachting uitgesproken het te doen met de mensen en niet alleen op basis van eigen gedachten en ideeën en doelen van de interim manager. Het besef dat de organisatie verder moet na verloop van tijd zonder de interim manager is daarbij uitgangspunt. De lange termijn moet de korte termijn overheersen.

Een tweetal opmerkingen vooraf. Ten eerste presenteren interim managers zich graag als verandermanagers. Voor het succesvol doorvoeren van veranderingen is bekend dat de medewerking van de medewerkers van doorslaggevend belang is en dat de werkelijke veranderingen pas zichtbaar of effectief worden na verloop van tijd

53. De managementliteratuur van de afgelopen jaren gaat eigenlijk alleen nog maar over de doelgerichtheid, beheersing en financiële resultaten van de onderneming. Zelfs bij human resources gaat het om de doelgerichte inzet van medewerkers, competentiemanagement.



als alle partijen, met name het management, zich consistent blijven gedragen in de richting van de gewenste verandering. Een mens- en organisatiegerichte benadering is daarbij noodzakelijk. In de praktijk gaat het overigens vaak om veel minder veranderingmanagement dan men doet voorkomen. Uit de vele duizenden opdrachten die ik de afgelopen jaren voorbij heb zien komen is bij mij het beeld ontstaan van een beperkt aantal echte veranderingsopdrachten. Het gaat vooral om opdrachten waarbij een tijdelijk verstoring van een afdeling of organisatieonderdeel aan de orde is of waarbij effectiviteit of efficiency van een organisatieonderdeel aangepakt moet worden. Veelal gaat het om het wegnemen van blokkades, de randvoorwaarden creëren voor verdere ontwikkeling of een eerste duw in de richting van realisatie geven, waarna de organisatie zelf weer verder kan. Kortom: wel veranderen, maar heel gericht en op beperkte schaal.

Ten tweede willen opdrachtgevers resultaat zien. Ook al zijn zij van mening dat er sprake is van een inspanningsverplichting, dan nog moet er iets zijn dat gepresenteerd kan worden als resultaat. Hier ontstaat een dilemma voor de interim manager. Enerzijds wordt van hem 'gevraagd' dat hij ruimte geeft aan de organisatie en de mensen en die met een open houding tegemoet treedt. Anderzijds voelt hij de hete adem in zijn nek van de resultaatsverplichting.

De vraag blijft welke persoonlijkheidseigenschappen en competenties aanwezig moeten zijn en ontwikkeld moeten worden om – als interim manager – via een mens- en organisatiegerichte benadering leiding te geven aan een organisatie of onderdeel daarvan. Ter voorbereiding op de uitwerking van die vraag wil ik eerst aandacht schenken aan de verschillen in de stijlen van leiding geven, behorende bij doelgerichtheid en mens- en organisatiegerichtheid.

Mintzberg (2004: 275) constateert dat de dominante stijl van leidinggeven op dit moment getypeerd kan worden als de 'heroic style'.<sup>54</sup> Hij zet deze af tegen de 'engaging style'. In figuur 11 zijn deze twee stijlen tegenover elkaar geplaatst.

In dit verband is het van belang onderscheid te maken tussen de deductieve en de inductieve benadering van de managementtaak (zie Mintzberg 1995). Bij de eerste benadering wordt het geconcipeerde kader op basis van beschikbare en te verwer-

---

54. Mintzberg gaat ervan uit dat leiderschap door drie basiskenmerken moet worden gevoed. Men moet visie hebben, men moet terdege kennis hebben van het product en men moet over een goed analytisch vermogen beschikken. Deze drie kenmerken zet hij in een driehoek. Hij constateert dan dat het huidige management zich bevindt op de as van analyse naar visie, maar dicht bij analyse ligt. Deze managers typeert hij als mensen die alles afweten van het spel van management, de juiste vragen kunnen stellen over van alles en nog wat en die maatregelen kunnen nemen die heldhaftig overkomen, maar dat zij geen verstand van of belangstelling hebben voor het product en de mensen in de organisatie. Het management en de eigen carrière worden op de voorgrond geplaatst.

	Heroic management	Engaging management
1.	Managers are important people, quite apart from other who develop products and deliver services	Managers are important to the extent that they help other people who develop products and deliver services to be important.
2.	The higher 'up' these managers go, the more important they become. At the 'top', the chief executive is the corporation.	An organization is an interacting network, not a vertical hierarchy. Effective leaders work throughout; they do not sit on top.
3.	Down the hierarchy comes the strategy – clear, deliberate, and bold – emanating from the chief who takes the dramatic acts. Everyone else 'implements'.	Out of the network emerge strategies, as engaged people solve little problems that grow into big initiatives.
4.	Implementation is the problem because while the chief embraces change, most others resist it. That is why outsiders must be favored over insiders.	Implementation is the problem because it cannot be separated from formulation. That is why committed insiders are necessary to resist ill-considered changes imposed from above and without.
5.	To manage is to make decisions and allocate resources –including those human resources. Managing thus means analyzing, often calculating, based on facts from reports.	To manage is to bring out the positive energy that exists naturally within people. Managing thus means engaging, based on judgment, rooted in context.
6.	Rewards for increased performance go to the leadership. What matters is what's measured.	Rewards for making the organization a better place go to everyone. Human values matter, few of which can be measured.
7.	Leadership is thrust upon those who thrust their will on others.	Leadership is a sacred thrust earned from the respect of others.

Figuur 12.

ven informatie geïmplementeerd via agendering van bepaalde kwesties. Die informatie moet mensen er vervolgens toe prikkelen om een actie tot stand te brengen. Men noemt dit een *cerebrale* stijl van managen, zeer weloverwogen. Deze stijl is van belang bij die opdrachtgevers die weten wat zij willen bereiken en voor de implementatie een interactie willen tussen organisatie en interim manager. Bij organisaties die minder helder hun doel hebben geformuleerd, maar ervan overtuigd zijn dat de oplossing gezocht moet worden samen met de medewerkers is de inductieve benadering mogelijk. Deze voert van het buitenste oppervlak naar de binnenste kern. Men zou dit een *inzichtelijke* stijl kunnen noemen: "managers handelen om te denken. Ze proberen dingen uit om zodoende ervaring op te doen, ze houden vast wat bleek te werken en ontwikkelen dan, via een interpretatie van de resultaten, geleidelijk hun eigen kaders." (Weick 1979). Deze inzichtelijke stijl staat – helaas – onder druk. Zelfs in ambigue situaties wordt in het huidige tijdsgewricht gekozen voor de cerebrale stijl, terwijl juist in die situatie de inductieve inzichten veel meer zouden kunnen opleveren.

Men kan ook – in navolging van Ramondt (2003) – een onderscheid maken tussen de rol van expert en die van hulpverlener.

In het expertmodel neemt de professional de verantwoordelijkheid van de klant voor zijn probleem over. De expert adopteert een probleem als zijn probleem en ontwikkelt daarvoor een oplossing binnen zijn referentiekader. Het (impliciete) contract wordt gesloten dat de rol van probleemeigenaar wordt overgedragen op de expert.

In het interactieve model weigert de professional de verantwoordelijkheid van de klant voor diens probleem over te nemen. Hij stelt de diagnose, suggereert oplossingsroutes, volgt en begeleidt de klant in zijn keuze van de ingreep. Daarna kan de uitvoering al dan niet samen met de klant worden gerealiseerd. Maar van meet af aan is hier het uitgangspunt dat de organisatie het zelf moet doen; de interim manager zorgt er alleen voor dat zijn professionele vaardigheden in de organisatie geïncorporeerd raken.

Naar de mening van Ramondt leunt de dominerende praktijk van interim management tegen het expertmodel aan. Er zijn veel krachten die op de keuze inwerken. De klant haalt de interim manager binnen om de zaak opgelost te krijgen, wil resultaat zien: “doe jij het nu maar, wij zijn er tot nu toe niet in geslaagd”.

Het onderscheid tussen de expertrol en die van de hulpverlener is naar mijn mening fundamenteel. Dit hoeft echter niet te betekenen dat in de werkelijkheid van alledag beide benaderingen niet tegelijk in het geding kunnen zijn of binnen één opdracht van situatie naar situatie verschillen. Om de diagnose mee te kunnen stellen wordt een expertmatige rol verwacht, de klant wordt echter bij de keuze voor de aanpak van het probleem in zijn eigen waarde gelaten en de verantwoordelijkheid wordt niet overgenomen. En in de veelheid van zaken die de dagelijkse werkelijkheid beheersen is het even snel iets oplossen of oppakken geen schande. Soms is dat zelfs heel nuttig om het hoofdproces te faciliteren.

In één van de interviews werd kernachtig de uitspraak gedaan dat interim management gericht moet zijn op het wegnemen van blokkades die een normale ontwikkelingsgang van de organisatie in de weg staan, het ‘deblokkeren’. In elk organiseren worden ook niet bedoelde neveneffecten ‘ingeorganiseerd’. Deze kunnen op een gegeven moment leiden tot een blokkade. In het project KKK hebben wij kunnen constateren dat interim managers in bijna alle gevallen te maken krijgen met een drietal vraagstukken: de stilte, de accountability en de gestolde macht van managers.

De rol van de interim manager is het reconstrueren van waar dit onbedoelde neveneffect is ontstaan, de organisatie daarnaar teruggeleiden en haar zelf weer de ruimte te laten om oplossingen te zoeken. In de eerste fase een duidelijke expertmatige rol, in de tweede fase een veel meer begeleidende, faciliterende en legitimerende rol. In deze eerste fase komt de analytische en draagvlakontwikkende competentie van de interim manager duidelijk naar voren. De vraag moet hier gesteld worden of de ‘deblokkerende’ interim manager ook de andere rol aankan.



Tot slot van deze verkenning wil ik nog het begrip veerkracht aan de orde stellen. In hoofdstuk 2 heb ik een uitgebreide beschrijving gegeven van de contexten waarin organisaties en interim managers verkeren. Beelden zijn gegeven van de oorzaken waardoor organisaties kunnen vastlopen en in de problemen kunnen raken. Ik heb gewezen op het probleem van de stilte, op verantwoordelijkheidsstructuren die op drift geraakt zijn en op managers die geen beslissingen meer (durven) nemen. Aan interim managers wordt gevraagd dit soort zaken op te lossen. In het voorgaande is daar al het nodige over gezegd. De interim manager moet de klus klaren, maar in mijn ogen moet hij ook nog iets anders laten zien. Iets extra's, waarvan mensen iets kunnen opsteken. Ik heb het dan over mensen die veerkracht laten zien.

Mensen die veerkrachtig zijn beschikken over drie kenmerkende eigenschappen (Coutu 2002)<sup>55</sup>. De eerste eigenschap betreft het onder ogen durven zien van de realiteit en deze niet mooier of lelijker maken. Het wijst op het verschijnsel dat mensen actief hun eigen realiteit creëren door er betekenis aan toe te kennen die bij dat beeld past. Waar het om gaat is dat de realiteit niet ontkend mag worden, onder ogen gezien moet worden en actief opgezocht moet worden. Men zal uit de eigen comfort-zone moeten komen en daarbij actief pogingen moeten doen om signalen van de realiteit op te vangen. Dat betekent dat men op zoek moet gaan naar plekken waar de veranderingen zich het eerst manifesteren, dat men moet praten met mensen die daar actief zijn, dat men filters in de organisatie die belemmeren moet wegnemen en dat men zich realiseert dat ideeën veranderen, dat het oude niet altijd werkt in het nieuwe (Hamel 2003). De tweede eigenschap gaat over betekenis kunnen geven aan de situatie die aangetroffen wordt, een brug kunnen slaan tussen deze situatie en een nieuwe situatie en het hebben van een sterk waardensysteem, authentiek in gedrag dat zichtbaar is voor anderen. De derde eigenschap gaat over dingen gedaan krijgen, met name dingen gedaan krijgen met wat voorhanden is. Voor de oplossing van problemen wordt niet de gebruikelijke weg bewandeld, maar wordt gebruik gemaakt van ongewone methoden en materialen. Deze innovatieve mensen worden ook wel bricoleurs genoemd (Levi Strauss 1962). Met dit begrip wordt verwezen naar het innovatief benutten van reeds gebruikte of oude materialen en middelen voor het realiseren van een nieuw doel of het oplossen van een bestaand probleem<sup>56</sup>.

---

55. Zie ook Darryl R. Conner (1995) die enkele eigenschappen van opportunity gedreven managers (O type) opsomt. Dit complex mag met veerkracht vergeleken worden:

1. het hebben van een positieve visie op het leven en verandering. Het leven zit vol uitdagingen die nieuwe mogelijkheden bieden;
2. het hebben van een duidelijke visie op wat ze willen bereiken
3. het goed omgaan met onzekerheid, het zich flexibel opstellen
4. het hebben van een gestructureerde benadering om ambiguïteit aan te kunnen
5. proactief in plaats van defensief zijn

56. Zie ook Weick die improvisatie en bricolage als een van de vier eigenschappen noemt voor veerkracht. In moeilijke omstandigheden grijpen mensen terug op hun gebruikelijke oplossingen en

Ik ben dan nu toegekomen aan het beantwoorden van de vraag welk profiel van de interim manager invulling kan geven aan deze rollen en stijlen en verwachtingen. Ik heb hierop nog geen volledig antwoord. Ik heb wel een aantal ingrediënten:

- beschikken over een flexibele persoonlijkheid die zich niet in zijn rol vastbijt. Hij/zij moet kunnen functioneren op een schaalbreedte met als ene pool het expert-model en als andere pool het hulpverlenersmodel. Soms moet hij de verantwoordelijkheid naar zich toe halen, onverlet latend dat de organisatie zelf verantwoordelijk blijft voor haar probleem.
- afstand kunnen nemen van zichzelf en in staat zijn tot reflectie op het eigen functioneren in relatie tot de context. Onder andere om bedacht te blijven op het belasten van de organisatie met oplossingen die terug te voeren zijn op het eigen (onverwerkte) verleden en om zich bewust te zijn van het duiveltje van het overnemen van verantwoordelijkheid die bij de organisatie moet blijven.
- beschikken over metacommunicatieve vaardigheden. De interim manager moet in staat zijn de reflectie op het eigen gedrag en dat van zijn omgeving om te zetten in het aan de orde stellen van pijnlijke onderwerpen; inzicht hebben in eigen functioneren, het kunnen omgaan met defensief gedrag van anderen en zichzelf, het op een niet aanvallende manier aangaan van confronterende gesprekken, het kunnen accepteren van eigen fouten en die van anderen zonder deze te verdoezelen.
- beschikken over een sterk ontwikkeld normen- en waardenbesef heeft en een authentieke persoonlijkheid
- beschikken over diagnostische vaardigheden (de klinische blik): het gaat dan om onder andere de vaardigheden die nodig zijn voor een continue contextuele benadering van het probleem. Het gaat om de vaardigheid van de reflective practitioner, die in staat is instrumentele kennis te combineren met inzichten die ontstaan uit de confrontatie tussen nieuwe situaties en de tacit knowledge van de professional (Schön 1983).
- oog hebben voor hidden identities van een organisatie: het zicht op de eigen dynamiek van de organisatie is vaak verduisterd, op dezelfde manier als individuen hun eigen drijfveren niet kennen en verrast worden door gedrag dat men reeds lang leek te hebben afgezworen. Het is een werkelijkheid die kan worden samengevat in het idee van de genetische code van de organisatie (Weick 1979), een code die zich kan laten zien in een steeds verspringend perspectief, het probleem achter het probleem, dat nog weer een ander probleem bleek te behelzen.

---

manieren van aanpakken. Maar deze oude aanpak volstaat niet meer in de huidige en vaak onbekende realiteit. Omdat de realiteit onbekend terrein is, moet er een innovatieve oplossing komen. In het voorbeeld van de Mann Gulch ramp, kwam één van de drie overlevenden op het idee om een klein ontsnappingsvuur te stichten. Dit vuur maakte de omgeving vrij van brandbaar materiaal en deze man kon op deze manier schuilen voor het grote vuur. Weick definieert bricoleur dan als: "Bricoleurs remain creative under pressure, precisely because they routinely act in chaotic conditions and pull order out of them. Thus, when situations unravel, this is simply normal natural trouble for bricoleurs, and *The collapse of sensemaking in organizations: The mann Gulch disaster* (1993).

Realiteit? Voor mij wel. In de woorden van Johan Verstaeten (2003:14): “Want echt leiderschap neemt de persoonlijke verantwoordelijkheid niet weg van de mens door hem in te kapselen in een mimetisch of volgzaam gedrag. Neen, het is precies het tegenovergestelde: echt leiderschap brengt de mensen ertoe het beste van zichzelf te ontdekken en te geven”. Verstraeten citeert hier Etty Hillesum:

*“Het ernstig nemen van zichzelf en ervan overtuigd zijn, dat het zin heeft zijn eigen vorm te vinden. En dit is ook het werk dat aan medemensen verrichten kan: ze steeds terugdrijven naar zichzelf, en tegen te houden op hun vlucht voor zichzelf en ze dan aan de hand nemen en terug te voeren naar de eigen bronnen”* (8 juni 1942).



## Samenvatting

Dit onderzoek naar de persoon van de interim manager is voortgekomen uit een bredere studie waaraan ik de afgelopen jaren samen met een groep van wetenschappers, adviseurs en mensen uit de interim-managementpraktijk gewerkt heb.

Wij hadden vragen bij de opvattingen van interim managers over de essentie van hun werk, de steeds maar weer herhaalde opvatting over de uniekheid van elke opdracht, het gemak waarmee bepaalde (stellige) opvattingen over opdrachtgevers, het eigen werkveld en collega's in de openbaarheid gebracht werden. Waar komt het beeld vandaan dat interim managers ruwe ongenueanceerde saneerders zijn?

Wij wilden met een zoveel mogelijk onbevooroordeelde, klinische blik opnieuw kijken naar het werk van interim managers en kijken of wij vanuit deze waarneming tot nieuwe inzichten konden komen.

In het boek *De Manager en zijn Tweelingbroer* van Joop Ramondt (2004), zijn de resultaten verwerkt met betrekking tot de vraag of opdrachten gemeenschappelijke kenmerken hebben. In nagenoeg elke opdracht komen dezelfde vraagstukken voor. Los van de feitelijke context die uniek is, zijn er grondpatronen van problematiek die universeel zijn. Stilte als reactie op bepaald gedrag van leidinggevend, het vraagstuk van verantwoordelijkheden 'accountability' en de moeite die managers hebben om balans te vinden tussen overleg (communicatie) en machtsuitoefening.

Ook werd vastgesteld dat interim managers een nagenoeg éénsluitende interpretatie hebben van de wijze waarop zij hun rol en de daarbij horende bevoegdheden zien, de expert met macht bekleed, die definitiemacht wil hebben over de probleemstelling en niet al te veel gehinderd wil worden door derden.

Mijn onderzoek richt zich op de persoon van de interim manager en ik heb daartoe drie kernvragen geformuleerd. Zijn er algemene kenmerken te destilleren uit de omstandigheden waarin een beroep wordt gedaan op interim managers. De tweede vraag raakt het terrein van de inhoud van 'het beroep'. Wat zijn naar de mening van de beroepsbeoefenaren zelf en de eventueel relevante omgeving de basis- uitgangs-

punten, werkwijzen, rollen en competenties. De derde vraag betreft de vraag naar de persoonlijkheidskenmerken van interim managers; zijn daar dominante patronen in te herkennen en in hoeverre ondersteunen of ontkennen zij eerdere waarnemingen of zelfbeeld beschrijvingen.

Als relevante onderdelen van de context die naar mijn mening van belang zijn voor de interim manager heb ik naast een beschrijving van de organisatorische contexten en een beschrijving van de verscheidenheid van vraagstukken die je tegenkomt in een opdracht, mij geconcentreerd op de uitwerking van het insider/ outsider-perspectief. De interim manager is iemand van buiten, die voor een bepaalde periode binnenkomt. Door het gebruik van het insider outsider perspectief kun je de dynamiek van machtsverhoudingen in een opdracht goed in beeld brengen. Alle partijen die betrokken zijn bij een opdracht nemen posities in op de schaal van insider en outsider en de gewenste plaats op de schaal wordt bepaald door de ambities die zij koesteren en/of die hen gegund wordt.

Naast een beschouwing van de betekenis van dit perspectief op interim management opdrachten, laat ik in een analyse van een concrete casus zien welke de gevolgen zijn van het verkeerd inschatten van de positie op de schaal van insider en outsider.

Als dominante context voor de interim manager, stel ik mij een organisatie voor als een configuratie of netwerk van arena's waarin actoren pogen hun definitie van werkelijkheid – inclusief de daarmee gepaard gaande toewijzing en toe-eigening van positie, rechten en plichten – aan anderen op te leggen. Arena's waar strijd geleverd wordt, niet één strijd, maar vele tegelijk, omdat er een veelheid is aan groepen, belangen en coalities. Bij het gebruik van het begrip organisatie gaat het niet om de tijdelijke stolling of fixatie die je ziet als je er even naar kijkt, maar het gaat om de wijze waarop de hele dag door georganiseerd wordt, organisatie als dynamisch systeem.

Het arena-perspectief biedt zicht op de gecompliceerdheid van organisaties. Actoren staan niet keurig in de rij of in het gelid en acties wachten niet netjes op elkaar, ze lopen steeds maar door elkaar heen. Bovendien zijn niet alle processen die in de arena spelen direct zichtbaar. Bepaalde zaken onttrekken zich aan het oog van de actoren en de toeschouwers. Om dit inhoud te geven, maak ik gebruik van beelden uit de theaterwereld, het podium, de coulissen, in de kleedkamer, onder het podium of er achter. Is de speler op het podium die het applaus neemt wel zo belangrijk? Wat gebeurt er in tussentijd in al die andere ruimtes?

De terugkerende vragen waar interim managers mee te maken krijgen kunnen getypeerd worden als de bestuurbaarheidsvragen van hedendaagse organisaties. Gebieden in organisaties waar stilte heerst; hoe komt dit, wat is daar aan de hand, het vraagstuk van verantwoordelijkheid of 'accountability' Hoe beleven wij verantwoordelijkheid in deze tijd? We zijn voor meer verantwoordelijk dan voor onszelf. Wat zijn de effecten van managementtheorieën op het vraagstuk van verantwoordelijkheid?

Tot slot het verschijnsel dat steeds meer managers die bevoegd zijn en van wie

verwacht wordt (en niet allen door meerderen) dat zij hun macht gebruiken, dit niet doen.

In hoofdstuk drie geef ik een beschrijving van het beeld dat interim manager van het vak en van zichzelf als professional heeft. Voor de beschrijving maak ik gebruik van het idee dat er binnen een professioneel paradigma grosso modo drie niveaus te onderscheiden zijn. Het eerst en meest funderende niveau wordt gevormd door de achtergrondassumpties of 'primitives', de veelal impliciete 'taken for granted' uitgangspunten en werkwijzen. Het tweede niveau gaat over de expliciete handelingsstrategieën (interventiestrategieën) Het derde niveau gaat over het concrete handelen.

Van de 'primitives' of achtergrondassumpties heb ik er 16 kunnen reconstrueren, bijvoorbeeld: waarom steeds weer die luidruchtige binnenkomst, waarom de angst van niet in beweging zijn, ik wil op een bepaalde manier herinnerd worden en daarom doe ik dit en dat. Om zicht te krijgen op het tweede en deels derde niveau heb ik 6 rollen beschreven waarin de relatie tussen primitives en handelingsrepertoires zichtbaar gemaakt worden.

Tot slot heb ik de competenties beschreven waarvan interim manager vinden dat ze essentieel zijn voor het werk.

Met een meer empirisch-analytische benadering heb ik onderzoek verricht naar de persoonlijkheidskenmerken van interim managers en de ontwikkelbaarheid van competenties. Dit onderzoek laat zien dat de doelgerichtheid een dominant persoonlijkheidskenmerk is. Wat bekend was en weer wordt bevestigd in het onderzoek is dat doel of resultaatgerichtheid ten koste gaat van sensitiviteit. Vastgesteld is dat er een groep is van ongeveer 20% van de populatie die extreem stabiel is, en tevens ook zeer extravert (naast doelgerichtheid) Voor deze groep zijn er serieuze functioneringsvragen. Samenwerken, langdurige relaties aangaan, kunnen luisteren, organisatie-sensitiviteit en sensitiviteit, het gevaar lopen zelf maar initiatieven te nemen omdat het anders zo saai wordt, kunnen genoemd worden. De grote populatie extraverten loopt het gevaar van niet echt luisteren. Interim manager hebben moeite met discipline, ze hebben/willen hun eigen spelregels.

Een onderscheid dat gemaakt kan worden is dat tussen de groep die zich meer profileert als onderhandelaar, tegenover een even grote groep die getypeerd wordt als uitdagers, altijd willen winnen, het spel wil spelen. Een andere scheiding is te maken tussen de interim managers die een meer behoudende strategie hanteren, inzichten gebruiken die zich bewezen hebben, tegenover de groep die met het grootste gemak veranderingen doorvoert, verandert omwille van het veranderen.

Een heel opmerkelijk onderzoeksresultaat is dat interim managers in hun zelfbeeld hoog opgeven over hun sensitiviteit, omgevingsgevoeligheid (omgevingssensitiviteit), empathie en dat het onderzoek laat zien dat dit juist voor interim managers de



moeilijkst te ontwikkelen competenties zijn. In mindere mate geldt dit ook voor creativiteit en het hoog opgeven over integriteit is discutabel. Demystificatie, die ruimte geeft voor nieuwe interpretaties en beelden.

Vergelijkingen tussen mannen en vrouwen laten geen grote verschillen zien, evenmin tussen drie verschillende leeftijdsgroepen en een vergelijking tussen interim managers die in het algemeen management opereren en in de financiële discipline. Een duidelijk verschil in persoonlijkheidskenmerken kon wel vastgesteld worden tussen interim managers in vaste dienst en zij die als zelfstandige functioneren.

In de slotbeschouwing wordt naast een korte samenvatting van de onderzoeksresultaten, ingegaan op een mening die opdrachtgevers steeds laten horen als zij het hebben over de inzet van een interim manager. De opvatting is dat interim managers veel minder zelf moeten doen en veel meer moeten overlaten aan de organisatie zelf. Veel meer faciliteren dan zelf doen.

De interim managers zoals zij zich presenteren in dit onderzoek zijn daartoe minder geschikt. Het dominante beeld is controle willen hebben over de definitie van het probleem, hun doelgerichtheid, van nature de houding hebben: ik ga hier leiding geven en het laten gebeuren.

Voor analysedoeleinden maak ik gebruik van het onderscheid dat er te maken is tussen managers die meer mens- en organisatiegericht zijn en zij die resultaat en het halen van doelen voorop stellen. Bij interim managers is de dominantie stijl resultaat en doelgerichtheid. Indien de vraag van de opdrachtgevers serieus genomen wordt, dan is er ruimte voor interim managers die andere persoonlijkheidskenmerken hebben en andere competenties ontwikkeld hebben.

In een verkenning geef ik meer inzicht in deze persoonlijkheidskenmerken en competenties. Wat zijn de verschillen tussen een heroïsche stijl van leiding geven en een faciliterende stijl (engaging), en die tussen de expert en de hulpverlener, wat zijn de persoonlijkheidskenmerken van echt veerkrachtige mensen?

Een aantal ingrediënten zijn: een flexibele persoonlijkheid die zich niet in zijn rol vastbijt, iemand die afstand kan nemen van zichzelf, die begrijpt dat reflectie een noodzaak is, die bewust waarneemt en deze waarneming niet manipuleert uit eigen belang, die gevoelig is voor mensen en systemen kan doorgronden.

Een persoon die een sterk normen- en waardenpatroon heeft en verantwoordelijkheid neemt voor meer dan alleen voor zichzelf, en daarbij de ander in zijn verantwoordelijkheid te laat.

## Summary

This study about the role of the interim manager originated from a broader study which I worked on with a group of scientists, consultants and staff from interim management practice over the past number of years.

We had questions about the views interim managers had about the essence of their work, the opinion they repeated over and over again ... that each assignment is unique, and the ease with which they expressed certain (firm) opinions about their clients, their own field of work and their colleagues. Where did the idea originate from that interim managers are rough, unsubtle reorganisers?

We wanted to look at the work of interim managers again, in as unbiased and scientific a way as possible, to see if we could gain new insights from our observations.

In the book "The Manager and his Twin Brother" (*De Manager en zijn Tweelingbroer*) by Joop Ramondt (2004), the results have been processed regarding the question whether assignments have common characteristics. The same issues occur in almost every assignment. Apart from the actual context, which is unique, there are basic problem patterns which are universal. Silence as a reaction to certain behaviour by executives, the question of the accountability of the people shouldering responsibility, and the problems which managers have in finding a balance between consultation (communication) and the exercise of power.

It was also established that interim managers have a virtually unanimous interpretation of the way in which they regard their roles and their related powers, the expert in a position of power who wants to have the authority to define the issue and does not want to be bothered too much by third parties.

My study regards the role of the interim manager. I have formulated three core questions. The first one is: Can any common characteristics be recognised from the circumstances in which interim managers are called in? The second question touches on the field of the contents of the 'profession'. What, in the opinion of the pro-

professionals themselves and the relevant environment, if any, are their basic principles, work methods, roles and competences? The third question concerns the personality characteristics of interim managers: Are any dominant patterns recognisable and to what extent do these support or refute earlier observations or descriptions of their self image?

As relevant parts of the context which, in my opinion, is important regarding interim managers, I have concentrated on working out the 'insider-outsider' perspective, besides giving descriptions of the organisational contexts and the diversity of issues which one encounters in an assignment. The interim manager is someone from the outside who comes in for a certain period of time. By using the insider-outsider perspective one can give a good picture of the dynamics of the power relations in an assignment. All parties involved in an assignment have positions on the insider-outsider scale, and their desired position on the scale is determined by the ambitions they entertain and/or which are allowed them.

Besides giving my view of the meaning of this perspective on interim management assignments, I will show, in an analysis of a concrete case, what the consequences are of making a wrong estimation of the position on the insider-outsider scale.

As the dominant context for the interim manager, I imagine an organisation as a configuration or network of arenas in which the actors try to impose their definition of reality – including the attendant allocation and appropriation of positions, rights and duties – on others. Arenas where battles are fought, not one battle but many simultaneously, because there is a multitude of groups, interests and coalitions. In using the concept of the organisation, it is not about the temporary solidification or fixation which one sees when one looks at it for a moment, but the way in which the organisation functions all day – the organisation as a dynamic system.

The arena perspective provides a view of the complexity of organisations. The actors are not lined up neatly and actions do not follow one after another in an orderly manner, but occur in a mixed way. Furthermore, not all the processes which occur in the arena are immediately visible. Certain matters are hidden from the view of the actors and the spectators. To illustrate this, I will use images from the world of the theatre: the stage, the wings, the dressing room, and the space below or behind the stage. Is the actor, who is receiving the applause on stage, so important? What is happening in the meantime in all the other spaces?

Recurring questions which interim managers have to deal with can be typified as the manageability issues of modern organisations. Areas in organisations where silence reigns; why is this, what is going on there, who is responsible or accountable? How does this generation experience responsibility and are we responsible for more than just ourselves? What are the effects of management theories regarding this issue of responsibility?

Finally, there is the phenomenon that more and more managers who have



authority and who are expected to use it (and not just by their superiors), do not actually do so.

In Chapter 3, I describe the image which the interim manager has of his profession and of himself as a professional. For this description, I will use the idea that roughly three levels can be distinguished in a professional paradigm. The first and most fundamental level is formed by the background assumptions, or 'primitives', the often implicit 'taken for granted' assumptions and work methods. The second level concerns the explicit action strategies (intervention strategies). The third concerns concrete action.

I have been able to reconstruct 16 of the 'primitives' or background assumptions, for example, why is there always this noisy entry; why the fear of not moving; I want to be remembered in a certain way; that is why I am doing this or that. To get a view of the second and, partly, the third levels, I have described 6 roles in which the relationships between primitives and action repertoires are visualised.

Finally, I have described the competences which interim managers regard as essential for their work.

Using a more empirical-analytical approach I studied the personality characteristics of interim managers and how competences can be developed. This study shows that goal-orientedness is a dominant personality characteristic. Something which was already known, and is confirmed again in this study, is that goal-orientedness or result-orientedness decrease sensitivity. It was established that about 20% of the population is extremely stable and also very extrovert (besides being goal-oriented). This group of people may have serious functioning issues such as cooperation, the entering into of long-term relationships, being able to listen, organisational sensitivity and the risk of them simply taking initiatives because things get so boring otherwise. The large population of extroverts runs the risk of not really listening. Interim managers have problems with discipline; they have or want to have their own rules.

A division can be made between the group with the characteristics of a negotiator, as opposed to a group of equal size which is typified as a challenger, always wanting to win, playing the game. Another division can be made between the group of interim managers who employ more conservative strategies, using proven insights, and the group which has no problems at all implementing changes, changing for the sake of change.

One very remarkable research result is that interim managers have a high opinion of themselves with regard to their sensitivity, environmental sensitivity and empathy, whilst the study shows that these are the competences that are the most difficult for interim managers to develop. To a lesser degree this also applies to creativity and in-

tegrity. Demystification, which gives space for new interpretations and images.

Comparisons between men and women do not reveal big differences, nor do comparisons between the three different age groups or between interim managers in general management and those in the discipline of finance. However, a marked difference in personality characteristics could be established between interim managers holding permanent positions and those who were self-employed.

The concluding remarks, besides giving a brief summary of the research results, address an opinion which clients often mention when talking about employing interim managers. This opinion is that interim managers should do much less themselves and leave a lot more to the organisation itself – facilitating rather than acting themselves.

Interim managers, as they present themselves in this study, are less suited to this attitude. The dominant picture is one of them wanting control about the definition of the problem, result-orientedness and of having a natural attitude ... 'I am going to lead and make things happen here'.

For the purposes of analysis, I make use of the distinction that can be made between managers who are more people and organisation-oriented, and those who put results and achieving goals first. With interim managers, the dominant style is result- and goal-orientedness. If the clients' question is taken seriously, there is space for interim managers who have other personality characteristics and who have developed other competences.

In an exploratory way, I provide more insight into these personality characteristics and competences. What are the differences between a heroic leadership style and a facilitating style (engaging), and those between an expert and a helper/supporter, what are the personality characteristics of truly resilient people?

A number of those ingredients are: a flexible personality who does not sink his/her teeth into the role, people who can disassociate themselves from their own egos, who understand that reflection is necessary, who observe consciously and do not manipulate their observations out of self-interest, who are sensitive to people and who can understand systems.

This is also the type of person who has a strong set of values and who takes responsibility for more than just him or herself and leaves others their own responsibilities.

# Bijlagen

## Analyse Female / Male

		<i>All Population (generalists)</i>					<i>Female (generalists)</i>					<i>Male (generalists)</i>				
		7%	24%	38%	24%	7%	7%	24%	38%	24%	7%	7%	24%	38%	24%	7%
N	Instabiliteit	21,5	48,4	27,5	2,4	0,3	14,8	44,4	38,9	1,9	0,0	22,9	49,3	25,0	2,5	0,4
N1	Gevoeligheid	19,7	45,4	29,0	5,7	0,3	18,5	35,2	40,7	5,6	0,0	20,0	47,5	26,4	5,7	0,4
N2	Intensiteit	14,0	47,5	23,9	12,8	1,8	14,8	37,0	22,2	24,1	1,9	13,9	49,3	24,3	10,7	1,8
N3	Interpretatie	23,3	37,0	36,1	3,3	0,3	18,5	38,9	38,9	3,9	0,0	24,3	36,8	35,4	3,2	0,4
N4	Hersteltijd	14,0	46,6	34,6	4,5	0,3	7,4	50,0	38,9	3,7	0,0	15,4	46,1	33,6	4,6	0,4
E	Extraversie	0,6	4,5	32,8	49,0	13,1	1,9	3,7	33,3	48,1	13,0	0,4	4,6	32,9	48,9	13,2
E1	Enthousiasme	11,3	42,1	35,5	10,4	0,6	5,6	38,9	42,6	13,0	0,0	12,5	42,5	34,3	10,0	0,7
E2	Sociabiliteit	0,3	3,9	29,9	58,5	7,5	1,9	1,9	40,7	50,0	5,6	0,0	4,3	27,9	60,0	7,9
E3	Energie	1,8	9,9	26,0	45,4	17,0	5,6	7,4	31,5	42,6	13,0	1,1	10,4	25,0	45,7	17,9
E4	Leiding nemen	0,0	3,3	11,3	84,8	0,6	0,0	1,9	16,7	79,6	1,9	0,0	3,6	10,4	85,7	0,4
E5	Vertrouwen in anderen	8,4	20,9	42,7	18,8	9,3	9,3	20,4	35,2	24,1	11,1	8,2	21,1	43,9	17,9	8,9
E6	Tact	0,3	3,3	23,6	53,7	19,1	0,0	1,9	20,4	57,4	20,4	0,4	3,6	24,3	53,2	18,6
O	Openstaan	0,6	4,8	34,9	47,8	11,9	1,9	5,6	33,3	42,6	16,7	0,4	4,6	35,4	48,6	11,1
O1	Verbeelding	1,2	8,4	28,7	57,3	4,5	1,9	11,1	22,2	59,3	5,6	1,1	7,9	30,0	56,8	4,3
O2	Complexiteit	0,3	5,4	36,1	44,5	13,7	0,0	3,7	31,5	55,6	9,3	0,4	5,7	37,1	42,1	14,6
O3	Veranderingen	1,2	13,1	46,6	24,2	14,9	0,0	7,4	37,0	29,6	25,9	1,4	13,9	48,6	23,2	12,9
O4	Perspectief	6,6	11,6	34,0	46,6	7,2	9,3	13,0	24,1	48,1	5,6	6,1	11,4	35,7	39,3	7,5
A	Aanpassen	7,5	39,4	43,0	9,6	0,6	3,7	25,9	55,6	13,0	1,9	8,2	42,1	40,4	8,9	0,4
A1	Service	3,0	29,3	31,9	28,4	7,5	1,9	18,5	25,9	35,2	18,5	3,2	31,1	33,2	27,1	5,4
A2	Overeenstemming	14,9	45,1	33,7	5,4	0,9	9,3	38,9	40,7	9,3	1,9	16,1	46,1	32,5	4,6	0,7
A3	Erkenning	8,7	24,5	37,9	24,8	4,2	9,3	31,5	31,5	20,4	7,4	8,6	23,2	38,9	25,7	3,6
A4	Gereserveerdheid	2,4	37,9	46,9	11,3	1,5	3,7	38,9	37,0	18,5	1,9	2,1	37,9	48,9	9,6	1,4
A5	Terughoudendheid	6,0	39,1	46,9	8,1	0,0	3,7	35,2	50,0	11,1	0,0	6,4	40,0	46,1	7,5	0,0
C	Consciëntieusheid	0,6	4,8	35,5	45,1	14,0	0,0	5,6	25,9	57,4	11,1	0,7	4,6	37,1	42,9	14,6
C1	Perfectionisme	1,2	15,2	47,5	29,6	6,6	0,0	14,8	38,9	33,3	13,0	1,4	15,0	49,3	28,9	5,4
C2	Organisatie	1,2	5,7	31,9	61,2	0,0	0,0	9,3	20,4	70,4	0,0	1,4	5,0	34,3	59,3	0,0
C3	Gedrevenheid	0,9	11,6	36,4	43,0	8,1	1,9	3,7	50,0	37,0	7,4	0,7	13,2	33,9	43,9	8,2
C4	Concentratie	1,8	11,9	46,9	28,4	11,0	3,7	16,7	35,2	31,5	13,0	1,4	11,1	48,9	27,9	10,7
C5	Methodisch werken	0,6	11,9	25,7	46,3	15,5	0,0	11,1	20,4	50,0	18,5	0,7	12,1	26,4	45,7	15,0



*Analyse General / Financial*

		<i>General Management (all)</i>					<i>Financial Management (all)</i>				
		7%	24%	38%	24%	7%	7%	24%	38%	24%	7%
N	Instabiliteit	21,5	48,4	27,5	2,4	0,3	17,6	49,8	28,8	3,9	0,0
N1	Gevoeligheid	19,7	45,4	29,0	5,7	0,3	18,9	42,1	32,2	6,9	0,0
N2	Intensiteit	14,0	47,5	23,9	12,8	1,8	15,5	48,1	18,0	15,0	3,4
N3	Interpretatie	23,3	37,0	36,1	3,3	0,3	18,9	40,8	33,9	6,0	0,4
N4	Hersteltijd	14,0	46,6	34,6	4,5	0,3	13,7	39,9	37,3	8,6	0,4
E	Extraversie	0,6	4,5	32,8	49	13,1	0,4	12,0	48,1	32,6	6,9
E1	Enthousiasme	11,3	42,1	35,5	10,4	0,6	13,7	44,6	33,0	7,7	0,9
E2	Sociabiliteit	0,3	3,9	29,9	58,5	7,5	1,3	10,7	36,5	48,9	2,6
E3	Energie	1,8	9,9	26,0	45,4	17,0	2,1	17,6	26,2	44,2	9,9
E4	Leiding nemen	0,0	3,3	11,3	84,8	0,6	0,9	4,3	22,7	71,7	0,4
E5	Vertrouwen in anderen	8,4	20,9	42,7	18,8	9,3	17,2	21,0	45,9	12,0	3,9
E6	Tact	0,3	3,3	23,6	53,7	19,1	0,4	5,6	31,8	48,1	14,2
O	Openstaan	0,6	4,8	34,9	47,8	11,9	0,9	11,6	37,8	40,3	9,4
O1	Verbeelding	1,2	8,4	28,7	57,3	4,5	2,6	9,9	31,3	48,5	7,7
O2	Complexiteit	0,3	5,4	36,1	44,5	13,7	0,4	5,6	48,1	36,5	9,4
O3	Veranderingen	1,2	13,1	46,6	24,2	14,9	0,9	14,6	47,6	20,6	16,3
O4	Perspectief	6,6	11,6	34,0	46,6	7,2	7,3	24,9	40,8	22,3	7,4
A	Aanpassen	7,5	39,4	43	9,6	0,6	3,4	35,6	44,6	14,2	2,1
A1	Service	3,0	29,3	31,9	28,4	7,5	3,4	30,0	25,8	30,9	9,9
A2	Overeenstemming	14,9	45,1	33,7	5,4	0,9	9,0	45,5	35,6	9,0	0,9
A3	Erkenning	8,7	24,5	37,9	24,8	4,2	3,0	26,2	41,2	22,7	6,9
A4	Gereserveerdheid	2,4	37,9	46,9	11,3	1,5	2,6	23,2	49,8	21,9	2,6
A5	Terughoudendheid	6,0	39,1	46,9	8,1	0,0	4,3	35,2	45,1	12,9	2,6
C	Conscientieusheid	0,6	4,8	35,5	45,1	14	0,4	5,2	32,6	53,6	8,2
C1	Perfectionisme	1,2	15,2	47,5	29,6	6,6	1,3	9,9	48,9	29,6	10,3
C2	Organisatie	1,2	5,7	31,9	61,2	0,0	0,4	4,7	32,2	62,7	0,0
C3	Gedrevenheid	0,9	11,6	36,4	43,0	8,1	0,9	12,1	38,6	42,9	5,6
C4	Concentratie	1,8	11,9	46,9	28,4	11,0	1,7	9,4	41,6	33,0	14,2
C5	Methodisch werken	0,6	11,9	25,7	46,3	15,5	1,7	12,9	24,5	48,9	12,0

## Analyse Interim / Payroll

		<i>Financials Interim</i>					<i>Financials Payroll</i>				
		7%	24%	38%	24%	7%	7%	24%	38%	24%	7%
N	Instabiliteit	17,6	49,8	28,8	3,9	0,0	10,6	27,7	53,2	8,5	0,0
N1	Gevoeligheid	18,9	42,1	32,2	6,9	0,0	8,5	31,9	48,9	10,6	0,0
N2	Intensiteit	15,5	48,1	18,0	15,0	3,4	4,3	31,9	42,6	14,9	6,4
N3	Interpretatie	18,9	40,8	33,9	6,0	0,4	8,5	36,2	48,9	6,4	0,0
N4	Hersteltijd	13,7	39,9	37,3	8,6	0,4	2,1	19,1	66,0	12,8	0,0
E	Extraversie	0,4	12	48,1	32,6	6,9	4,3	31,9	40,4	23,4	0,0
E1	Enthousiasme	13,7	44,6	33,0	7,7	0,9	6,4	27,7	57,4	8,5	0,0
E2	Sociabiliteit	1,3	10,7	36,5	48,9	2,6	4,3	19,1	42,6	34,0	0,0
E3	Energie	2,1	17,6	26,2	44,2	9,9	10,6	44,7	21,3	19,1	4,3
E4	Leiding nemen	0,9	4,3	22,7	71,7	0,4	2,1	12,8	44,7	40,4	5,0
E5	Vertrouwen in anderen	17,2	21,0	45,9	12,0	3,9	10,6	12,8	59,6	17,0	0,0
E6	Tact	0,4	5,6	31,8	48,1	14,2	6,4	21,3	38,3	31,9	2,1
O	Openstaan	0,9	11,6	37,8	40,3	9,4	0	19,1	48,9	49,8	2,1
O1	Verbeelding	2,6	9,9	31,3	48,5	7,7	2,1	12,8	46,8	36,2	2,1
O2	Complexiteit	0,4	5,6	48,1	36,5	9,4	0,0	10,6	66,0	19,1	4,3
O3	Veranderingen	0,9	14,6	47,6	20,6	16,3	0,0	12,8	51,1	25,5	10,6
O4	Perspectief	7,3	24,9	40,8	22,3	7,4	8,5	19,1	44,7	25,1	2,1
A	Aanpassen	3,4	35,6	44,6	14,2	2,1	2,1	21,3	44,7	21,3	10,6
A1	Service	3,4	30,0	25,8	30,9	9,9	4,3	21,3	38,3	27,7	8,5
A2	Overeenstemming	9,0	45,5	35,6	9,0	0,9	2,1	25,5	42,6	19,1	10,6
A3	Erkenning	3,0	26,2	41,2	22,7	6,9	6,4	25,5	51,1	10,6	6,4
A4	Gereserveerdheid	2,6	23,2	49,8	21,9	2,6	2,1	12,8	48,9	23,4	12,8
A5	Terughoudendheid	4,3	35,2	45,1	12,9	2,6	4,3	17,0	51,1	23,4	4,3
C	Consciëntieusheid	0,4	5,2	32,6	53,6	8,2	0	8,5	44,7	44,7	2,1
C1	Perfectionisme	1,3	9,9	48,9	29,6	10,3	0,0	14,9	61,7	21,3	2,1
C2	Organisatie	0,4	4,7	32,2	62,7	0,0	2,1	8,5	36,2	53,2	0,0
C3	Gedrevenheid	0,9	12,1	38,6	42,9	5,6	2,1	21,3	40,4	31,9	4,3
C4	Concentratie	1,7	9,4	41,6	33,0	14,2	2,1	2,1	55,3	25,5	14,9
C5	Methodisch werken	1,7	12,9	24,5	48,9	12,0	2,1	21,3	38,3	29,8	8,5

## Beschrijving van competenties

Competentie	Beschrijving
Leidinggeven	Richting en sturing geven aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling; stijl en methode van leidinggeven aanpassen aan betrokken medewerker/groep medewerkers en situatie
Coachen	Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling; stijl van coachen aanpassen aan medewerker en situatie zodat betrokken medewerker zich optimaal kan ontwikkelen.
Groepsgericht Leidinggeven	Richting en sturing geven aan een groep medewerkers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven ten einde een gesteld doel te bereiken.
Delegeren	Eigen taken, beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers; effectief gebruik maken van tijd en vaardigheden van de medewerkers.
Plannen en Organiseren	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.
Voortgangsbewaking	Opstellen en bewaken van procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen.
Ondernemerschap	Signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten; risico's aangaan teneinde zakelijk voordeel te behalen.
Marktgericht	Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de markt en technologie.
Klantgericht	Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.
Netwerken	Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen. Informele netwerken effectief aanwenden om zaken voor elkaar te krijgen.
Probleemanalyse	Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens.



Oordeelsvorming	Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken.
Besluitvaardigheid	Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen.
Visie	Afstand nemen van de dagelijkse praktijk; zich concentreren op hoofdlijnen en lange-termijn beleid.
Organisatiesensitiviteit	Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie; onderkennen van belangen van andere onderdelen van de eigen organisatie.
Omgevingsbewustzijn	Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.
Leervermogen	Nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen.
Creativiteit	Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.
Organiseren van eigen werk	Effectief het eigen werk organiseren door het formuleren van doelstellingen en het plannen van activiteiten; beschikbare tijd en energie richten op de hoofdzaken en acute problemen.
Mondelinge communicatie	Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruikmakend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Taal en terminologie aanpassen aan anderen.
Mondelinge presentatie	Ideeën en feiten op heldere wijze presenteren, gebruikmakend van terzake doende middelen. Presentatie afstemmen op de behoeften van het publiek.
Schriftelijke communicatie	Ideeën en meningen duidelijk maken in een rapport of document dat de juiste opzet en structuur heeft, grammaticaal correct is en dat de juiste taal en terminologie voor de lezer bevat.
Luisteren	Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Doorgaan; ingaan op reacties.
Sensitiviteit	Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving alsmede de eigen invloed hierop. Gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen.
Overtuigingskracht	Proberen anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en trachten instemming te verkrijgen door gebruik te maken van de juiste argumenten en methode.
Onderhandelen	Effectief communiceren van eigen standpunten en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijke doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leid.
Impact	Een vertrouwenwekkende eerste indruk op anderen maken en dit weten te handhaven.
Samenwerken	Actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.
Sociabiliteit	Zich zonder moeite onder andere mensen begeven. Gemakkelijk naar anderen toestappende zich gemakkelijk in gezelschap mengen.
Aanpassingsvermogen	Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.
Stressbestendigheid	Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

<i>Onafhankelijkheid</i>	<i>Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan op een verlangen een ander een plezier te doen. Een eigen koers varen.</i>
<i>Vasthoudendheid</i>	<i>Bij een bepaald actieplan of opvatting blijven totdat het beoogde doel bereikt is of ophoudt redelijkerwijze bereikbaar te zijn.</i>
<i>Flexibel gedrag</i>	<i>Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde het gestelde doel te bereiken.</i>
<i>Initiatief</i>	<i>Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.</i>
<i>Inzet</i>	<i>Stellen van hoge eisen aan het eigen werk en daarnaar handelen. Laten zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie.</i>
<i>Ambitie</i>	<i>Gedrag vertonen dat erop gericht is hogerop te komen of meer verantwoordelijkheden te verkrijgen.</i>
<i>Zelfontwikkeling</i>	<i>Inzicht hebben in eigen sterktes en zwakten. Op basis hiervan acties ondernemen om eigen kennis, vaardigheden en competenties te vergroten/verbeteren en zodoende beter te presteren.</i>
<i>Integriteit</i>	<i>Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.</i>
<i>Discipline</i>	<i>Zich voegen naar het beleid en/of de procedures van de organisatie. Bij onduidelijkheid of veranderingen bevestiging zoeken bij de juiste autoriteit.</i>
<i>Organisatieloyaliteit</i>	<i>Eigen gedrag in lijn brengen met de cultuur, behoeften, prioriteiten en doelen van de organisatie.</i>
<i>Resultaatgerichtheid</i>	<i>Het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.</i>
<i>Kwaliteitsgerichtheid</i>	<i>Hoge eisen stellen aan kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen.</i>

## Ontwikkelbaarheid van competenties op basis van persoonlijkheid

All		
Competenties	T-score	Ontwikkelcategorie
Leidinggeven	58,86	goede overeenstemming
Coachen	54,5	gedeeltelijk passend
Groepsgericht Leidinggeven	58,02	goede overeenstemming
Delegeren	58,76	goede overeenstemming
Plannen en Organiseren	57,35	goede overeenstemming
Voortgangsbewaking	59,17	goede overeenstemming
Ondernemerschap	59,36	goede overeenstemming
Marktgericht	59,23	goede overeenstemming
Klantgericht	40,26	nauwelijks passend
Netwerken	57,4	goede overeenstemming
Probleemanalyse	55,86	gedeeltelijk passend
Oordeelsvorming	59,15	goede overeenstemming
Besluitvaardigheid	59,47	goede overeenstemming
Visie	57,38	goede overeenstemming
Organisatiesensitiviteit	54,06	gedeeltelijk passend
Omgevingsbewustzijn	57,19	goede overeenstemming
Leervermogen	57,91	goede overeenstemming
Creativiteit	54,79	gedeeltelijk passend
Organiseren van eigen werk	55,82	uitstekende overeenstemming
Mondelinge communicatie	58,51	goede overeenstemming
Mondelinge presentatie	58,2	goede overeenstemming
Schriftelijke communicatie	51,53	gedeeltelijk passend
Luisteren	55,88	gedeeltelijk passend
Sensitiviteit	52,81	gedeeltelijk passend
Overtuigingskracht	55,89	goede overeenstemming
Onderhandelen	59,18	goede overeenstemming
Impact	57,85	goede overeenstemming
Samenwerken	57,35	goede overeenstemming
Sociabiliteit	58,26	goede overeenstemming
Aanpassingsvermogen	57,7	goede overeenstemming
Stressbestendigheid	59,01	goede overeenstemming
Onafhankelijkheid	60,39	goede overeenstemming
Vasthoudendheid	55,4	goede overeenstemming
Flexibel gedrag	55,51	goede overeenstemming
Initiatief	56,9	goede overeenstemming



## 156 Beeldenstorm

<i>Inzet</i>	58,62	goede overeenstemming
<i>Ambitie</i>	59,78	goede overeenstemming
<i>Zelfontwikkeling</i>	57,15	goede overeenstemming
<i>Integriteit</i>	58,12	goede overeenstemming
<i>Discipline</i>	43,02	nauwelijks passend
<i>Organisatieloyaliteit</i>	56,8	goede overeenstemming
<i>Resultaatgerichtheid</i>	57,53	goede overeenstemming
<i>Kwaliteitsgerichtheid</i>	59,53	goede overeenstemming

## *Geraadpleegde literatuur*

- Alink, W. en W. Schoonman en J. Seeger, *Menselijk Kapitaal, De ontwikkeling van mensen in Organisaties* Assen: Koninklijke Van Gorcum BV 2004.
- Berk, Tj van den, *Het mysterie van de hersenstam: Over basisfuncties, psychosomatiek en Spiritualiteit* Zoetermeer: Uitgeverij Meinema 2001.
- Beirendonk, L. van, *Beoordelen en ontwikkelen van competenties* Amersfoort/Leuven: Acco 1998.
- Bono, E. de, *Zes denkende hoofddeksels* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact 2004.
- Burg, Leo van der, *Menselijke kwaliteit in organisaties: Iedereen deugt, maar waarvoor? Doe waar je goed in bent* Pearson Education Uitgeverij BV 2002.
- Brunner, J., *Acts of Meaning*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1990.
- Clutterbuck, D en D. Dearlove, *The Interim Manager: a new career model for the experienced manager*. London: Financial Times, Pitman Publishing 1999.
- Conner, D.R., *Resilience and the Speed of Change* 1995.
- Coutu, *Harvard Business Review Over Leiden in turbulente tijden* Zaltbommel: Thema 2003: 60 – 72.
- Derks, L., *Sociale denkpatronen: NLP en het veranderen van onbewust sociaal gedrag* Utrecht: Kosmos-Z&K Uitgevers BV 2002.
- Douglas, M., *Natural Symbole Explorations in Cosmology* New York, Vintage Books 1970.
- Eyck van Heslinga, H.C. van, *Hands-on crisismanagement: Tien crisisscenario's en de oplossingen* Berenschot Interim Management/Kluwer 2002.
- Feltham, R en D. Hughes, Number 4, Volume 7 *International Journal of selection and assessment*, December 1999: 209 – 214.
- Funder, D.C., *The Personality Puzzle* New York: W.W. Norton & Company 2004 (third edition).
- Crump, A.J. en J. Whelan, *The Furnham Study, Validating the NEO Personality Inventory Using Assersors Rating Personality and Individual Differences*, 1997, 22(5).

- Geerdink, T, Koppel A. ten, Opdrachtgever en Interim Manager: van verwachting naar resultaat Den Haag: Delwel uitgeverij BV 1994.
- Giddens, A., *The constitution of Society*, Cambridge; Polity Press. 1984.
- Gunsteren, H. van, *Culturen van besturen* Amsterdam: Boom 1994.
- Goleman, D, *Emotionele Intelligentie: Emoties als sleutel tot succes* Olympus 1996
- Hamel, G. en L.Valinkängas, *The Quest for Resilience*, Harvard Business review, (14):52 -65 2003 .
- Hout, E.J.Th, *Interim Management bij de Rijksoverheid. Tijd en transitoriteit in beleid en organisatie*. Eburon, Delft 2001.
- Hout, E van, G. Smid en Y. Burger, *Interim-management: samenspel in verandering. Succes- en faalfactoren bij interim-management* 2004.
- Howard, P J, en J.M.Howard., *The Owner's Manual for Personality at Work: How the Big Five Personality Traits Affect Performance, Communication, Teamwork, Leadership and Sales* Canada: CentACS 2001.
- Kensen, S, *Sturen op variatie als betekenismanagement. Het spelen met andersheid*, in: M.Gastelaars en G.H. Hagenstein , *Management of Meaning*, Utrecht, ISOR, 1996: 189 – 204.
- Kets de Vries, M.F.R., *Leiders, narren en bedriegers: Essays over de psychologie van het leiderschap* Schiedam: Scriptum Management 1994.
- Kuhn, Th., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: The University of Chicago Press.1962, (1970).
- Lakatos, J. *Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes* in: J.Lakatos and A. Musgrave (eds) *Criticisum and the Growth of Knowledge*, Cambridge.: Cambridge University Press, 1970.
- Larsen, R.J., Buss D.M., *Personality Psychology: Domains of knowledge about human nature* New York: McGraw-Hill 2002.
- Levi-Strauss, Cl, *La pensée sauvage*, Paris, Plon, 1962.
- Lingsma, M.en M. Scholten, *Coachen op competentieontwikkeling* Soest: Uitgeverij Nelissen 2001.
- Maas, A.J.J.A, *Op weg naar professionalisering: Spiegel voor interim managers* Assen: Koninklijke Van Gorcum 2004.
- Mastenbroek, W.F.G. *Conflicthantering en Organisatieontwikkeling*, Alphen aan de Rijn, Samson, 1996 (4<sup>e</sup> druk) 1996.
- Maddi, Salvatore R,1976 *Personality Theories: A Comparative Analysis* (third edition) Illinois: The Dorsey Press.
- Maccoby, Michael, *Narcistische leiders: de ongeloofelijke voordelen, de onvermijdelijke nadelen* Harvard Business Review: Wat maakt iemand tot een leider? 2003: 20 -39.
- McClelland, D.C., *The Knowledge – testing –educational complex strikes back*. American Psychologist, 1994 49. 66 – 69.
- McClelland, D.C. *Testing for Competence rather than for intelligence* American



- Psychologist, 1973 28. 1 – 14.
- Meredith Belbin, R., Teamrollen op het werk Den Haag: Academic Service 1998.
- Mintzberg, H., De taak en de stijl van de manager: Wat moeten managers doen en hoe doen ze het? Schoonhoven: Academic Service 1995.
- Mintzberg, H., Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development Pearson Education, Prentice Hall 2004.
- Moen, J. en P. Ansems., J.Hanse, M.Vintges, Leiden of lijden?: Het handelingsrepertoire van de manager Assen: Koninklijke Van Gorcum & Comp. B.V 2000.
- Mook en Bonarius, De Psycholoog, juli/augustus 1986.
- Morgan, G., Beelden van organisatie Schiedam: Scriptum Management/Sage Publication 1992.
- Ofman, Daniel, Rita van der Weck, De Kernkwaliteiten van het Enneagram Scriptum Management 2000.
- ORM, Nederlandse orde van Register Manager, Interim management: verleden, heden en toekomst Nijkerk: ORM, 2001.
- PiMedia, Coachen op gedrag en resultaat: Praktijkgids voor het ontwikkelen van resultaatgericht gedrag Utrecht: PiMedia B.V. 2002.
- Ramondt, J., De manager en zijn tweelingbroer Assen: Koninklijke Van Gorcum BV 2004.
- Ramperstad, H.K. Total Performance Scorecard, Schiedam, Scriptum 2002.
- Reijniers,, J.J.A.M., Interim Management: het vak Assen: Koninklijke Van Gorcum BV 2002.
- Reijniers, J. J.A.M., Competent veranderen: Operationele resultaten in een kortere tijd. Dissertatie Universiteit van Tilburg 2004.
- Reijniers, J. J.A.M., Meester interim manager: Van utopie naar noodzakelijke werkelijkheid. Noodzaak voor een modern professioneel gilde als kwaliteitsmerk 's-Hertogenbosch: PricewaterhouseCoopers 2000.
- Russell, D., Interim Management: The new career for senior managers Oxford: Butterworth- Heinemann 1998.
- RIM, Stuurlied die *niet* aan de wal blijven staan. 10 Jaar Raad voor het Interim Management. Van Gorcum Assen 1998.
- Robertson, I en M. Callinan, European Journal of Work and Organizational Psychology, 7 1998.
- Ruijter, A. de , De multiculturele arena Tilburg (oratie) 2000.
- Sarges,W., Competencies statt Anforderungen: nur alter Wein in neuen Schlauchen Hamburg, Universität des Bundeswehr 2001.
- Schmidt, F.L. en J.F. Hunter, The validity and utility of selection methods Psychological Bulletin 124 1992 1998.
- Schuler, H., Das Ratsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist Potential und wie lässt er sich messen? Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie 2000.

- Schön, D. A., *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Profession* California: Jossey-Bass Inc. Publishers 1987.
- Turner, V., *Dramas, Fields and Metaphors*, Ithaca: Cornell University Press, 1974.
- Verweel, P., *Universiteit: Verandering en Planning. Een ideologische – antropologische studie (dissertatie)* Utrecht: ISOR 1987.
- Versnel, H., en H. Koppenol, *Managing Drives* Pearson Education, Prentice Hall 2003.
- Verstraeten, J., *Leiderschap met hart en ziel: Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid* Tiel: Uitgeverij Lannoo nv 2003.
- Vloeberghs, D., *Handbook Human Resource Management Managementcompetenties voor de 21<sup>e</sup> eeuw* Amersfoort/Leuven: Acco 1997.
- Voorendonk, R.H., *Persoonlijkheid en Management* Academic Service: PMO-special 2003.
- Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing (Second Edition)* U.S.A.: Mc.Graw-Hill, Inc. 1997.
- Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc. 1995.
- Wichard, G.M., *Interimmanagement: Profiel van een professie in ontwikkeling* Assen: Van Gorcum & Comp B.V. 1994.

## Curriculum Vitae

Leo Witvliet werd geboren op 9 december 1949 in Zwolle. Na het behalen van zijn HBS b diploma heeft hij de officiersopleiding aan de Nederlandse Politie Academie in Apeldoorn gevolgd. Na diverse stages onder andere in Amsterdam is hij benoemd als inspecteur van politie in Velsen. In die periode was hij nauw betrokken als één van de commandanten van de mobiele eenheden Kennemerland bij vraagstukken van openbare orde die zich voordeden eind 70 – en begin 80- tiger jaren. In 1982 is hij benoemd als waarnemend korpschef van de gemeente Hoorn, toen één van de groeikern gemeenten in Noord Holland.

In zijn vrije tijd heeft hij rechten gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam en is afgestudeerd in 1985.

Nadat hij enkele jaren als vrijwillig bestuurder bij de reclassering actief is geweest, werd hij algemeen directeur van de Nederlandse Federatie van Reclasseringsinstellingen. Vanuit deze functie was hij ook verantwoordelijk als secretaris generaal voor de Conférence Européenne Permanente de la Probation en nam deel aan wetgevingsstudies vanuit de Raad van Europa, met betrekking tot ‘custodial en non custodial sanctions’. In Nederland heeft hij meegedaan aan de ontwikkeling en wetgeving van alternatieve sancties.

In 1992 heeft hij zich gevestigd als zelfstandig adviseur/interim manager en was hij eigenaar van de Adviseurs Associatie Maarssen. In die rollen heeft hij diverse opdrachten verricht bij grote gemeenten, met name naar aanleiding van privatiseringsvraagstukken en heeft hij een landelijke verzekeraar ondersteund in een intern fusieproces. Met de Adviseurs Associatie heeft hij diverse opdrachten verricht voor de Rijksoverheid, gezondheidszorg en gevangeniswezen.

In 1996 werd Leo Witvliet benoemd als directeur/partner van Ernst & Young interim management te Utrecht.

Vanaf 2000 is hij samen met zijn directieteam actief geweest om de interim management praktijk onafhankelijk te maken van Ernst & Young. Dit vanwege de gedwongen herpositionering van de accountantskantoren, naar aanleiding van diverse



boekhoudschandalen. In 2002 is de interim-managementpraktijk overgenomen door Resources Global Professionals en werd daarmee opnieuw onderdeel van een wereldwijd opererende zakelijke dienstverlener.

Na de overgangsbegeleiding is hij in 2005 benoemd tot adviseur van Resources Global Professionals Inc. in Cota Mesa, USA en heeft hij naast het afronden van zijn proefschrift, zijn eigen adviespraktijk weer opgepakt.

Sinds 2001 is hij moderator van het Europese Comenius programma, georganiseerd door de Universiteit van Groningen en Freia. Het betreft een reis langs de 7 oudste universiteiten van Europa, waar colleges gegeven worden waarin actuele wetenschappelijke onderwerpen behandeld worden per wetenschapsterrein en verbanden gelegd worden met vraagstukken van management en leiderschap.

Leo Witvliet is getrouwd met Joretta en heeft drie dochters, Marieke, Janneke en Eefje en woont in de binnenstad van Haarlem.

Naast zijn dagelijkse werkzaamheden bekleedt hij diverse bestuurlijke functies en is actief in de keuken. Hij is vereerd met zijn lidmaatschap van de kookclub van Cees Helder te Rotterdam.



*Leo Witvliet heeft lange tijd management-functies binnen de overheid vervuld. Later werd hij eigenaar van een bureau voor organisatieadvies en interim management. De laatste acht jaar is hij partner/directeur geweest van Ernst & Young Interim Management (nu Resources Global Professionals)*

Veel van de verhalen over interim managers zijn gebaseerd op het sterke-mannenparadigma, met Robinson Crusoe als voorbeeld. Crusoe als het prototype van de (self made) man die zijn eigen wereld schept, al dan niet uit de brokstukken van een vroegere orde zoals een ontregeld of zieltogend bedrijf. Hij is de spil waaromheen activiteiten worden ontplooid. Vanuit die spilpositie analyseert de interim manager de omgeving en spreekt oordelen uit over die omgeving.

Is dit ideaaltype te vinden in de bestaande praktijk? Of gaat het om een al dan niet bewust in stand gehouden mystificatie?

Witvliet beschrijft de context waarbinnen de interim manager werkt. Hij schetst een beeld van de wijze waarop interim managers zichzelf zien. Welke uitgangspunten hanteren zij? Welke rolrepertoires worden er gebruikt? Wat zijn voor hen belangrijke kerncompetenties?

Het geschetste beeld wordt vervolgens vergeleken met de resultaten van onderzoek naar persoonlijkheidskenmerken en kerncompetenties van interim managers.

De titel van het boek geeft al aan wat de strekking is van de onderzoeksresultaten. Deze resultaten kunnen gebruikt worden om bestaande beelden en inzichten te toetsen en nieuwe inzichten te ontwikkelen. De constatering bijvoorbeeld dat er behoefte bestaat aan nuchtere, realistische en niets verhullende waarnemingen van outsiders die tijdelijk insider zijn. Geen 'superoplossers' maar managers die respect kunnen opbrengen voor het probleem en voor de mensen met wie zij tijdelijk een organisatorisch verband vormen om het probleem aan te pakken.